



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O Plano de Negócio como elemento estratégico da empresa

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão com especialização em Controlo de
Gestão

por

João Pedro Ribeiro de Miranda Coelho

sob orientação de
Professora Doutora M^a Cristina Machado Guimarães

Católica Porto Business School
Março 2018

Agradecimentos

Este relatório é o resultado de um trabalho intenso, e que só foi possível com o apoio de todos aqueles que contribuíram para a sua realização.

A todos eles manifesto o meu reconhecimento.

E em especial,

À minha orientadora, Professora Doutora M^a Cristina Machado Guimarães, que aceitou o desafio de orientar este Trabalho de Final de Mestrado, agradeço pela sua disponibilidade, simpatia sempre presente e incansável colaboração.

A toda a equipa da EIROSTEC, ao António Queirós, à Flora Eusébio, à Cátia Dias, ao António Cunha, ao Daniel Costa, ao Felipe Silva, ao Leonel Gomes e à Francisca Magalhães, os meus agradecimentos pela forma envolvente e sempre positiva como me receberam desde Outubro neste desafio de conhecer, em estágio curricular, o mundo das empresas.

À Ana Alves, minha colega de estágio, que comigo e com a Francisca partilhou esta realidade de elaborar Trabalhos de Final de Mestrado, a certeza de que o futuro lhe será certamente risonho.

À Marta que comigo partilhou todo o caminho deste mestrado.

À minha família, sempre presente em todos os momentos.

Resumo

Considerando o enquadramento do investimento das empresas em Portugal, muito assente nos apoios comunitários, para o que a criação de planos de negócio é essencial nas respectivas candidaturas, surge uma oportunidade de transformar estes documentos, muitas vezes meramente táticos, em elementos estratégicos para a empresa.

Assim, o presente relatório ambiciona dotar a EIROSTEC de um guia de Plano de Negócio a ser utilizado nos seus processos de consultoria de gestão, que culminará na proposta de planos de negócio a apresentar aos seus clientes.

Com este guia pretende-se que a EIROSTEC aumente o valor que cria para os seus clientes na área da consultoria de gestão.

O guia proposto foi elaborado não apenas tendo por base a literatura relativa ao tema, mas também tendo em conta as necessidades que puderam ser levantadas das entrevistas efectuadas, bem como da análise da documentação da oferta existente.

Como tal, o guia proposto neste trabalho visa não só orientar o índice dos planos de negócio propostos aos clientes da EIROSTEC, como também servir de base para todo o processo de planeamento nas empresas suas clientes, que a consultora deverá co-liderar com as mesmas, numa verdadeira proposta de parceria de valor acrescentado.

A proposta de guia de Plano de Negócio aponta para uma parceria activa entre a consultora e o cliente em todo o processo de planeamento, no acompanhamento externo da execução do plano e na sua monitorização, para permitir um contínuo ajustamento em função da evolução da envolvente onde a empresa opera.

Palavras-chave: **Plano de negócio, planeamento, estratégia, investimento**

Abstract

Considering the importance that EU funding represents nowadays in the framework of Portuguese corporate investment, and since the business plan is an essential part of the process, this represents an amazing opportunity to start using this tool as a strategic element instead of exclusively tactic in order to obtain the funding.

So, the present internship report intends to provide EIROSTEC with a Business Plan framework to be used in the business consulting area, which will culminate in the business plans proposed to the clients.

With this guide the objective is to the EIROSTEC increase a value created to the clients with the business consulting area.

The proposed framework was created not only based in the literature on the subject, but also taken into account the needs that were possible to raise based on the interviews, as well as the analysis of the documents from the company activity.

Thus, this framework intends not only to orientate the table of the content of the business plan, but also to guide all the process of planning that is going to happen between the consultant and the client, co-leaded by the consultant, in a strict teamwork that will create value to the client.

The Business Plan framework proposed aim to an active partnership between the consultant and the client in all the planning process, in the external follow up of the execution of the business plan, as well as in its monitoring process in order to enable a continuous adjustment based on the external environment evolution.

Keywords: Business plan, planning, strategy, investment

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xi
Índice de abreviaturas.....	xii
Introdução.....	13
1. Enquadramento teórico - Revisão da Literatura	15
1.1 Funções e <i>drivers</i> de um plano de negócio	15
1.2 Vantagens e desvantagens do PN	20
1.3 Tipos de plano de negócio.....	23
1.4 Como construir um plano de negócios.....	26
1.5 Análise crítica sobre planos de negócios.....	32
2. Metodologia.....	36
3. Estudo de caso – A EIROSTEC	40
3.1 A EIROSTEC.....	40
3.2 Dos planos de negócio analisados.....	41
3.3 Das entrevistas realizadas	44
4. Contributo para um Guia de Plano de Negócio	49
4.1 Sumário Executivo.....	54
4.2 Breve historial dos promotores e da empresa	54
4.3 O enquadramento estratégico.....	55
4.4 A organização e as pessoas	55
4.5 O modelo de negócio	55
4.6 Análise de mercado	57
4.7 Operacionalização da estratégia.....	59
4.8 O marketing mix	59
4.9 Análise financeira	60
4.10 Análise de contingência.....	61
5. Conclusões	64
5.1 Limitações do Estudo	65
5.2 Sugestão para Investigação Futura	65
6. Bibliografia	66

7.	Apêndices	68
7.1	Apêndice I – Guião de entrevistas semi-estruturadas	68
7.2	Apêndice II – transcrição de entrevista a consultor A	71
7.3	Apêndice III – transcrição entrevista a consultor B	75
7.4	Apêndice IV – transcrição da entrevista a consultor C	79
7.5	Apêndice V – transcrição entrevista a CEO	83
7.6	Apêndice VI – Transcrição entrevista com cliente.....	88
8.	Anexos.....	92
8.1	Anexo 1 – Índice plano de negócio empresa A	92
8.2	Anexo 2 – Índice plano de negócio empresa B.....	93
8.3	Anexo 3 – Índice plano de negócio empresa C	94
8.4	Anexo 4 – Índice plano de negócio empresa D	95
8.5	Anexo 5 – Índice plano de negócio empresa E.....	96
8.6	Anexo 6 – Índice plano de negócio empresa F	96

Índice de Figuras

Figura 1: Relação entre motivação e aderência do plano à realidade	16
Figura 2: O planeamento como um processo.....	17
Figura 3: Modelo de negócios CANVAS	28
Figura 4: Relação entre qualidade do plano e qualidade da estratégia	34
Figura 5: Processo de planeamento	50
Figura 6: Índice proposto de plano de negócio	53
Figura 7: Modelo de negócio CANVAS.....	56
Figura 8: Cadeia de valor de Porter.....	57
Figura 9: 5 forças de Porter	58
Figura 10: O plano de negócio proposto (esquema-síntese).....	63

Índice de Tabelas

Tabela 1: Resumo de literatura sobre o papel do plano de negócio	18
Tabela 2: Resumo da literatura sobre vantagens para a empresa do PN	22
Tabela 3: Resumo da literatura sobre a tipologia dos PN	25
Tabela 4: Resumo da literatura sobre a construção do PN	31
Tabela 5: Índices de planos de negócio.....	41

Índice de abreviaturas

TFM- Trabalho Final de Mestrado

PN- Plano de negócio

HBR- Harvard Business Review

BC- Business Case

CEO- Chief Executive Officer

KPI- Key Performance Indicators

PHC- Empresa fornecedora de software informático

PME- Pequenas e Médias Empresas

TIC- Tecnologias de Informação e Comunicação

CRM- Customer Relationship Management

PMI- Project Management Institute

BSC- Balanced Scorecard

Introdução

Este Trabalho Final de Mestrado (TFM) é efectuado no âmbito do relatório de estágio em Gestão, na especialização em controlo de gestão da Católica Porto Business School, estágio este realizado entre 1 de Outubro de 2017 e 31 de Março de 2018 na empresa EIROSTEC Business Consulting. Este relatório de estágio procura também dar resposta a uma questão de investigação, **“De que forma poderá ser construído um plano de negócio, de modo a que possa criar mais valor para a gestão dos clientes de uma consultora?”**.

Com a preponderância que os fundos comunitários têm tido no investimento das empresas em Portugal, e tendo em conta a obrigatoriedade de apresentar planos de negócio para estas se poderem candidatarem aqueles fundos, o tema dos planos de negócio tem ganho importância nos estudos que as empresas e as consultoras vêm concretizando.

Sendo certo que o uso destes planos tem sido essencialmente tático, para obter financiamentos destes mesmo fundos comunitários, surge aqui uma oportunidade relevante para que eles possam ganhar importância estratégica para as empresas, tornando-se um elemento relevante na sua gestão.

Assim, o trabalho é executado na perspectiva de encontrar um guia que oriente a EIROSTEC na intervenção junto dos clientes na área de consultoria de gestão e no apoio ao seu processo de planeamento.

Preconiza-se com grande enfoque que a chave para o incremento de valor nesse processo passa por um envolvimento em parceria entre a consultora e um cliente e pelo acompanhamento exterior à empresa da execução do plano de negócio.

Neste contexto a consultora poderá e deverá ter um papel acrescido de monitorização e análise, sendo um efectivo apoio à gestão das empresas na componente da definição estratégica e da sua operacionalização. A estrutura do trabalho começa por fazer um levantamento da revisão da literatura sobre o tema, que apresenta no primeiro capítulo. No segundo capítulo aborda a metodologia adoptada, sendo que esta se resume ao estudo de caso em contexto real, apoiado em entrevistas e análise documental. No terceiro capítulo apresenta a empresa e aborda os planos que esta já produziu e o resultado das entrevistas. No quarto capítulo apresenta-se o contributo para o guia orientador de planos de negócio, com enfoque no elemento estratégico que os mesmos podem traduzir. E finalmente no quinto capítulo apresentam-se as conclusões, bem como as limitações do mesmo e sugestões de investigações futuras.

Este trabalho pretende representar um contributo efectivo para a capacitação da EIROSTEC em produzir valor acrescentado no processo de planeamento dos seus clientes.

1. Enquadramento teórico - Revisão da Literatura

1.1 Funções e *drivers* de um plano de negócio

Um plano de negócio (PN) de uma empresa é um documento que inclui uma reflexão sobre a situação em que a empresa se encontra, assim como a sua perspectiva dos objectivos que tem e de como os atingirá. Corresponde na prática ao documento no qual o empresário/empreendedor explana a sua visão para o negócio, devendo evidenciar da forma clara, como é que a empresa vai operar (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada, e Simón-Moya, 2012; Guță, 2014; Honig e Karlsson, 2004; Hormozi, Sutton, McMinn, e Lucio, 2002).

Smith (2004) compara o plano de negócios a um mapa que usamos para visitar uma zona desconhecida e Niemand (2013) compara o plano a uma lanterna, uma vez que, apesar de termos a capacidade de nos orientarmos em nossa casa, às escuras, o facto de termos uma lanterna reduz o risco de lesões e a quantidade de hematomas.

Simoneaux e Stroud (2011) afirmam, mesmo, que um plano de negócio é o *GPS* da empresa. É um instrumento que comunica a visão da empresa, afirmando onde quer estar e a forma de o atingir, permitindo transmitir esta mesma visão aos seus colaboradores.

O plano de negócios consiste assim, não numa garantia de sucesso, mas sim num guia, ao qual podemos recorrer para perceber se e de que forma nos estamos a desviar do caminho traçado, permitindo assim, quando usado correctamente, que sejam feitos os ajustes necessários a tempo, antes que os desvios se tornem irremediáveis.

As motivações podem ser várias para que um empresário/empreendedor elabore um plano de negócio.

Crawford-Lucas (1992) afirma que existem três grandes motivações para que seja despendido tempo e esforço na elaboração de planos de negócios. Em primeiro lugar, possibilita a captação de capital externo. A segunda motivação, e a mais estratégica, é o facto de ajudar a definir uma visão sobre o objectivo da empresa, assim como a forma como é que o vai atingir e por fim, um objectivo interno que permite definir para os colaboradores metas de curto e longo prazo.

Já Honig e Karlsson (2004), no seu estudo, concluem que a principal motivação para se elaborarem planos de negócios não é a melhoria de *performance*, mas sim a resposta a pressões externas. Ou seja, o plano de negócios é feito para convencer pessoas externas ao negócio, da sua viabilidade, e não como guia que permita melhorar a *performance* do negócio.

Karlsson e Honig (2009) reafirmam que os empreendedores escrevem planos de negócio como forma de responder às pressões externas, tentando assim legitimar o seu novo negócio. No entanto, aqui os autores levantam uma nova questão, alegando que todos acabam por perder entusiasmo e deixam de o actualizar, o que leva a um desfasamento da realidade tal como expresso na Figura 1. Do seu estudo, os autores concluem que, as empresas analisadas tinham uma tendência para utilizar o plano de negócio apenas como uma ferramenta simbólica.

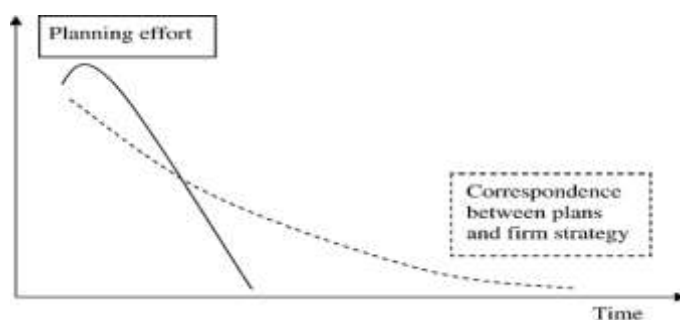


Figura 1: Relação entre motivação e aderência do plano à realidade

Fonte: Karlsson e Honig, 2009

Também Hopp (2015) chega à conclusão que o plano de negócio surge por efeito de mimetismo de casos de sucesso de outras empresas, em vez de surgir de forma espontânea, o que faz com que o plano não reflecta realmente a capacidade do gestor.

Berry (2000) na sua análise sobre planeamento do negócio reflecte sobre o que é um bom plano. Diz-nos que o plano de negócio é uma parte de um processo conforme a Figura 2 esquematiza. Intrinsecamente podemos pensar que é bom ou mau, mas de facto, o melhor é ver o plano como uma parte do processo de resultados da empresa, porque mesmo um grande plano pode ser perdido se ninguém lhe der a necessária continuidade. E conclui que um plano depende sempre do elemento humano que está à sua volta, principalmente do compromisso desses mesmos elementos para com o plano, para com a sua implementação e monitorização.

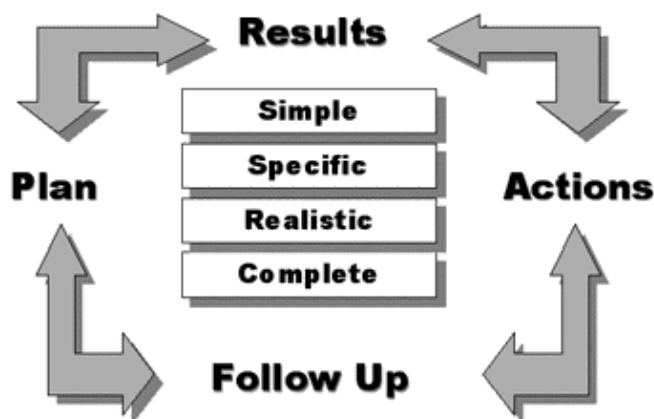


Figura 2: O planeamento como um processo

Fonte: Berry, 2000

Para o autor, construir um plano de negócios é uma forma organizada e lógica de olhar para todos os aspectos importantes da empresa. Por isso o seu processo de construção é determinante, devendo sempre ter em conta a finalidade para que o plano é construído, como seja: definir e fixar objectivos e programas para

os atingir, permitir uma avaliação do desempenho da empresa, definir novos negócios ou novas linhas de produto, apoiar planos de financiamento, determinar o valor da empresa ou ajudar a definir acordos entre parceiros.

Tabela 1: Resumo de literatura sobre o papel do plano de negócio

Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada e Simón-Moya (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • O plano de negócios deve permitir determinar a situação em que a empresa se encontra, qual o caminho que quer seguir, • Deve definir as linhas orientadoras que guiarão ao cumprimento dos objectivos propostos
Hormozi, Sutton, McMinn e Lucio (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • O plano de negócios deve definir o negócio em si • Deve explicar o mais pormenorizadamente possível como é que o negócio se irá realizar na envolvente em que se encontra.
Smith (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Compara o plano de negócio a um mapa que nos permite conduzir para onde queremos
Niemand (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • O plano como uma “lanterna” para nos dar a capacidade de nos orientarmos, reduzindo os riscos
Simoneaux e Stroud (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • O plano de negócio é o GPS da empresa. Comunica a visão da empresa, onde queremos estar e a forma de o atingir
Crawford-Lucas (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Três grandes motivações para despende o tempo e esforço na elaboração do plano de negócio: 1- possibilita a captação de capital

	externo, 2- ajuda na definição da visão da empresa e 3- permite transmitir objectivos aos colaboradores
Honig e Karlsson (2004 e 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • O plano de negócio é um documento escrito que descreve o estado presente assim como a visão do futuro • Principal motivação são as pressões externas, muitas vezes para legitimar o seu novo negócio por processo de mimetismo e de moda, replicando planos de empresa de sucesso. • O problema do momento de elaboração do plano e seu desfasamento com a realidade
Hopp (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Os planos de negócio são elaborados por mimetismo de casos de sucesso de outras empresas
Berry (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Análise sobre planeamento do negócio (o que é um bom plano). • Plano como elemento central do processo de planeamento de qualquer organização e do seu processo de resultados. • Construção do plano de negócio como forma organizada e lógica de olhar para todos os aspectos importantes da empresa - plano de negócio como informação e um processo central.

Fonte: criação própria

Como se constata do levantamento de literatura efectuado neste capítulo são diversas as interpretações sobre as causas e as utilizações para os planos de negócio, mas parece poder afirmar-se que podem ser ferramentas úteis como referencial para a gestão das empresas.

1.2 Vantagens e desvantagens do PN

Sendo o plano de negócios um guia que deveria orientar a empresa para o sucesso, a sua existência deveria conferir uma vantagem competitiva face às empresas que não o têm explícito. No entanto, na literatura, esta conclusão não é consensual.

É certo que do estudo de Smith (2004) pode-se concluir que a existência de um plano de negócios escrito tem grandes vantagens para a empresa, uma vez que, por exemplo, as empresas com planos de negócios apresentam rentabilidades 10 vezes superiores às empresas que não têm um plano de negócios escrito. Ainda segundo Smith (2004), o plano de negócios cria condições para se ter uma visão estratégica do negócio, facilita a coordenação dos vários recursos da empresa, melhora a capacidade de resposta da empresa a imprevistos, permitindo um controlo permanente, uma vez que expõe os desvios face ao planeado, o que facilita a implementação dos ajustes necessários.

Como seria de esperar, e tendo em conta as motivações que levam à elaboração de planos de negócios, este também tem uma grande influência na capacidade da empresa de captar capitais externos. No trabalho de Lange, Molloy, Pearlmutter, Singh, e Bygrave (2007) fica demonstrado que, mesmo que seja considerado apenas o efeito de existir o documento escrito, as empresas que têm um plano de negócios obtêm maior financiamento no período dos primeiros 12 meses de vida do projecto, o que significa que essa maior capacidade de financiamento se justifica exclusivamente pela existência do documento.

Ainda no estudo de Lange et al. (2007) chega-se à conclusão que, quando não isolados os efeitos dos vários factores, empresas com planos de negócios têm em média uma facturação, rendibilidade e número de trabalhadores superiores às empresas que não apresentam plano, pelo que, e tendo em conta que o plano de negócios não existe no vazio, a existência deste numa empresa parece ser um bom indicador no que respeita ao sucesso da mesma.

No entanto, o plano de negócios não é algo que surge sem custos. Para que o plano de negócios tenha realmente valor, é preciso investir tempo e recursos na sua elaboração. Desde logo, porque, na generalidade dos casos, é difícil que a elaboração do plano não tenha envolvimento interno e externo à organização. Exemplo disso é muitas vezes a necessidade de contratação de consultoria externa. Um dos principais desafios é, pois, transformar os custos que lhe estão inerentes, em investimento para a empresa, no sentido que os mesmos possam acarretar mais valias.

Estes custos têm especial relevância quando se tem em conta a dúvida colocada por Greene e Hopp (2017), que questionam se realmente compensa a empresa despendar tempo e recursos no plano de negócios, quando existem quase tantos estudos a apoiar a elaboração dos planos de negócios, como estudos a dizer que o plano de negócios não é relevante para os negócios.

Mas deve atender-se ao que nos dizem Simoneaux e Stroud (2011), de que, apesar de o tempo despendido com a elaboração do plano de negócio poder parecer tempo improdutivo, trabalhar sem um plano de negócio é mais difícil e originará maior perda de tempo a médio/longo prazo.

Tabela 2: Resumo da literatura sobre vantagens para a empresa do PN

Smith (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • O plano de negócio tem grandes vantagens para a empresa porque cria condições para esta ter uma visão estratégica do negócio • O plano deve ser interpretado como guia para ajudar a empresa a perceber e transmitir a situação em que se encontra, como lá chegou e com que ambientes (interno e externo) se depara • A sua construção envolve análise, crítica, reflexão e a partilha de uma visão.
Greene e Hopp (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Questionam se realmente compensa o tempo e recursos despendidos pela empresa na criação de planos de negócio
Simoneaux e Stroud (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • O tempo despendido na sua elaboração compensa mais que trabalhar sem um plano de negócio por ser mais difícil e provoca maior perda de tempo a médio/longo prazo.
Lange, Mollov, Pearlmutter, Singh, e Bygrave (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas que o têm obtêm mais financiamento nos primeiros 12 meses de vida do projecto • Que quando não isolados os efeitos dos vários factores, as empresas com planos de negócio têm em média facturação, rendibilidade e número de trabalhadores superior às empresas que não apresentam plano.

Fonte: criação própria

Da literatura analisada, e mesmo considerando algumas opiniões mais críticas, resulta o conceito de que o tempo despendido com a criação de um plano de negócio é um investimento da empresa no seu futuro.

1.3 Tipos de plano de negócio

Tendo em conta as varias motivações dadas aos planos de negócio, facilmente se percebe que os planos de negócio não são todos iguais e que um plano de negócio que foi definido exclusivamente para, por exemplo, captação de capital externo, dificilmente terá o impacto desejado se usado para definir objectivos para os colaboradores, uma vez que o foco é diferente.

A realidade de cada empresa tem também uma grande influência, pois as áreas do plano que num novo negócio devem ter maior foco são diferentes das áreas a ter em consideração para negócios já formados e em curso.

Não quer isto dizer que o mesmo plano não pode servir para vários fins, ou para duas empresas em situações distintas, mas as áreas em que se devem focar, aquando da sua elaboração, devem ter em conta estas realidades.

Esta distinção entre planos de negócio em função do objectivo e destinatário dos mesmos é utilizado por vários autores. Guță (2014) propõe não só vários tipos de planos de negócio em função da realidade do negócio, como propõe ainda várias versões do plano, em função do seu destinatário.

Começa por distinguir as quatro versões que devem existir, classificando-as como: “versão confidencial”, a “versão parcial”, a “versão específica” e a “versão geral”.

A versão geral é a que contém informação não confidencial, para que quem está de fora da organização perceba o negócio. A versão específica destina-se a colaboradores, onde é disponibilizada informação relevante, nomeadamente para os gestores intermédios. A versão parcial dá maior enfoque à capacidade da

empresa cumprir os seus compromissos, e destina-se a prestar contas a investidores e credores. Por fim, a versão confidencial destina-se a decisores de topo, contendo informação crítica, relevante para a tomada de decisão, e podendo, com algumas restrições, ser usada por potenciais compradores da empresa.

A finalidade que é dada ao plano de negócio é ainda utilizada por Guță (2014) para distinguir três tipos diferentes de modelos de planos de negócio. Define assim os planos de negócio como “plano sumário”, “plano completo” e “plano detalhado”.

O plano sumário é claramente o mais básico e normalmente mais curto, e pode ser utilizado em situações bastante distintas. Pode ser utilizado quando as empresas são novas ou quando são novos ramos de negócios na empresa, uma vez que, nesta situação, o passado histórico praticamente não tem relevância, e a situação actual não tem grande relevância, uma vez que o foco está na capacidade futura destes negócios. Por outro lado, também gestores de topo já com uma grande notoriedade podem utilizar este tipo de planos, em virtude de não terem necessidade de justificar o passado (que lhes conferiu essa notoriedade) e o mais relevante é o sentido que este pretende dar ao negócio, isto é, deixa de ser exigido um plano de negócio muito pormenorizado. Este plano é ainda utilizado para apoiar a renovação de pequenos empréstimos ou para justificar o lançamento de um novo produto.

O plano completo é um plano já mais extenso, utilizado fundamentalmente para obter financiamentos avultados, e como tal, deve dar maior enfoque à capacidade da empresa gerar rendimentos que lhe permitam fazer face às novas obrigações. Deve por isso focar-se na forma como a empresa pretende utilizar o novo capital para transformá-lo em cash flow, o que permitirá à empresa remunerá-lo.

Por fim, o autor distingue ainda o plano detalhado. É o mais complexo dos três, mas é também aquele que melhor pode ser utilizado como guia para os gestores do negócio. É fundamentalmente utilizado em processos negociais para captar capital externo, bem como nos casos em que a empresa está a ponderar projectos de investimento ou quando opera em mercados muito concorrenciais e voláteis, como o mercado das tecnologias.

Skripsky (2002), apesar de não descrever as diferenças entre cada tipo de plano, também diz que este deve ser adaptado à realidade em que está inserido dizendo mesmo que existem tantos tipos de planos de negócio, como negócios que o utilizam, e indica alguns tipos diferentes de planos de negócio, como plano para concorrer a empréstimos, o plano para investidores, planos de *startups*, planos de operações anuais, planos de vendas, entre outros.

Como facilmente se percebe, o plano de negócio não é algo estático e igual para todas as situações, o que significa que se torna crítica a escolha do tipo de plano que mais se adequa a cada momento, sob pena do plano não criar valor para a empresa.

Tabela 3: Resumo da literatura sobre a tipologia dos PN

Guță (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Pode haver vários tipos de planos de negócio em função da realidade do negócio • Pode haver várias versões do mesmo plano, em função do seu destinatário. • São distinguidos três tipos diferentes de modelo de planos de negócio, o sumário, o completo e o detalhado.
Skripsky (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Os planos de negócio devem ser adaptados à realidade em que a empresa está inserida

	<ul style="list-style-type: none"> • Existem tantos planos de negócio quantos os negócios que os utilizam, apesar de com estruturas comuns aos vários planos. • A base de um plano eficaz é a absoluta consciência e convicção da missão e da visão da empresa.
--	---

Fonte: criação própria

Da literatura pode constatar-se que não há um só tipo de PN e que, em geral, eles são diversos conforme os seus destinatários.

1.4 Como construir um plano de negócios

Tal como já foi referido, o plano de negócio não é um documento rígido, idêntico para todas as situações, organizações e envolventes, devendo sempre ser adaptado à realidade em que se encontra.

No entanto, independentemente das diversas situações que influenciam o foco que o plano de negócio deve proporcionar às várias áreas, a realidade é que, tal como refere Guță (2014), qualquer que seja o destinatário do plano, este vai valorizar que o mesmo seja estruturado e expresse de forma clara e objectiva a informação, e que o caminho delineado seja lógico.

A ideia que os planos de negócio não seguem todos a mesma estrutura nem dão todos o mesmo enfoque à informação, é referida por Skripsky (2002) quando afirma que existem tantos planos de negócio diferentes, quanto negócios. No entanto, o autor tenta dar pistas para que se possa fazer um plano de negócio estruturado, na perspectiva da empresa, ou seja, que crie valor internamente para a empresa, chegando mesmo a propor um cronograma para a elaboração do plano anual da empresa. É exactamente desse cronograma que se retira a

principal ideia do autor sobre o plano de negócio, na medida em que este propõe, por exemplo, que o processo de elaboração do plano tenha arranque no início de Setembro, de modo a que os colaboradores possam ter tempo de o interiorizar durante as férias, e que a 1 de Janeiro este plano comece mesmo a ter efeito.

O autor considera ainda de grande importância para a elaboração e implementação do plano, a definição da visão da empresa, o conhecimento dos resultados do ano transacto, quem estará envolvido no planeamento e quais os principais objectivos que devem ser definidos.

Assim, e segundo o mesmo autor, após concluído todo o processo, a estrutura do plano de negócio deverá conter uma tabela de conteúdos, a revisão dos resultados transactos, a visão e o plano estratégico, os objectivos e metas da organização, as previsões, quer para a organização quer por centro de resultados, o orçamento para as várias áreas do negócio, bem como os resultados individuais e de cada departamento, anexando os documentos que serviram de base à elaboração do plano.

A ideia que o plano de negócio não é algo rígido é também partilhada por Schneider (1998), ao afirmar que não existem regras rígidas sobre a estrutura que um plano de negócio deve seguir.

No entanto, o autor identifica uma série de componentes que é comum à maior parte dos planos de negócio, como uma página introdutória, um sumário executivo, uma descrição do projecto, o histórico dos principais participantes no projecto, a análise de mercado, um plano de marketing, um plano de produção nos casos em que esta componente se aplica, um plano organizacional e de gestão assim como análises financeiras.

Também Simoneaux e Stroud (2011), invocando o carácter não rígido de um plano de negócio, dizem que um plano de negócio bem elaborado deve conter um sumário executivo, adequada consideração da estrutura da empresa, a descrição dos produtos e serviços, do seu público alvo, e de como aqueles

satisfazem necessidades nestes, a estratégia da empresa e a forma como esta se organiza e estrutura, bem como o respectivo quadro financeiro e os necessários apêndices explicativos.

Em suma, o plano de negócio deve conter a descrição de todo o negócio e envolvente (quer interna, quer externa), bem como o caminho que a organização pretende seguir, tal como a viabilidade dos seus objectivos e a forma de os atingir. Estamos a falar da aplicação de modelos e ferramentas de análise de empresas e negócio como o modelo CANVAS, ou *Business Case* (BC). O modelo CANVAS (Pigneur e Osterwalder, 2011) pode ter especial relevância na descrição do negócio e baseia-se na ideia de Pigneur e Osterwalder (2011), de que bastam nove blocos constitutivos básicos para demonstrar a lógica seguida pela empresa por forma a ser bem sucedida no mercado, tal como expresso na Figura 3.

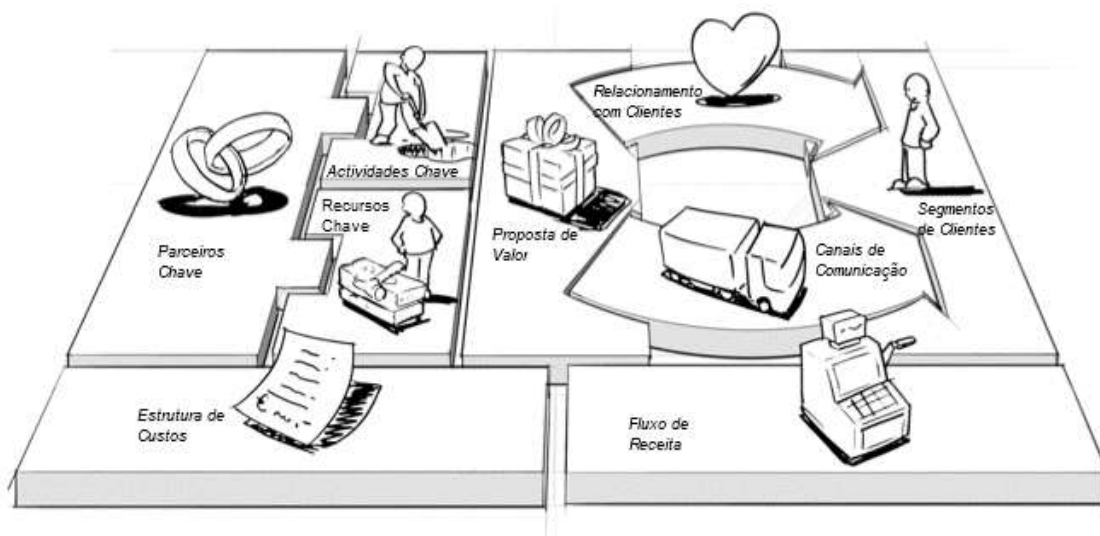


Figura 3: Modelo de negócios CANVAS

Fonte: adaptado de Pigneur e Osterwalder, 2011

Para Pigneur e Osterwalder (2011) esses 9 blocos constitutivos básicos são: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais de Comunicação, Relacionamento com Clientes, Fluxo de Receita, Recursos Chave, Actividades

Chave, Parceiros Chave e Estrutura de Custos. Estes blocos interligam-se entre si para permitir à empresa criar valor para o cliente e ganhar dinheiro.

O bloco Segmentos de Clientes está relacionado com o público alvo (grupos de pessoas ou organizações) que a empresa visa atingir e servir. O bloco Proposta de Valor corresponde ao conjunto de produtos e serviços que criam valor para cada público alvo (Segmentos de Clientes) específico. O bloco Segmentos de Clientes e o bloco Proposta de Valor relacionam-se entre si essencialmente através de dois blocos. O bloco Canais de Comunicação e o bloco Relacionamento com Clientes. O bloco Canais de Comunicação descreve a forma como a empresa tenta fazer a sua Proposta de Valor chegar ao seu público alvo. O bloco Relacionamento com os Clientes descreve que tipo de relação a empresa tem com os diferentes Segmentos de Clientes. O bloco Fluxo de Receita corresponde à entrada de dinheiro por resultado da actividade da empresa, através de cada segmento de clientes.

O bloco dos Recursos Chave corresponde aos activos mais importantes para o bom funcionamento do modelo de negócio da empresa. Por sua vez, o bloco Actividades Chave corresponde às várias actividades que a empresa deve levar a cabo para conseguir que o seu modelo de negócio funcione. O bloco Parceiros Chave corresponde ao conjunto de fornecedores e parceiros que fazem com que o modelo de negócio funcione. E por fim, o bloco Estrutura de Custos descreve os vários custos que estão associados à operação da empresa no modelo de negócio.

Já no que respeita ao *Business Case*, segundo a HBR (2010), o objectivo passa por responder à questão “o que pode acontecer se tomarmos certo rumo?”.

O *Business Case* é uma ferramenta muito útil para a análise que se pode fazer na resposta a certas questões ou na ponderação de caminhos alternativos. Por exemplo, em casos como, quando se quer demonstrar o valor que um produto ou serviço podem gerar para a organização, quando se quer escolher os projectos a

priorizar e quais eliminar, quando se quer validar o valor de um produto e serviço oferecido, quando se quer fazer a análise de rentabilidades de recursos adicionais para um novo projecto, para uma nova iniciativa ou para uma nova organização, quando se pretende validar alterações na oferta existente, para decidir se se investe numa nova capacidade da empresa como um software ou uma formação ou ainda decidir se compensa fazer o outsourcing de uma determinada actividade, entre outras decisões. Em suma, o *Business Case* é uma óptima ferramenta para tomar decisões, uma vez que é feito de forma muito similar à resolução de um problema, analisando o retorno das alternativas ponderadas.

Para se fazer um *Business Case* a HBR (2010) propõe seguir sete passos chave. Independentemente do formato do *Business Case* este deve começar com a definição da oportunidade, onde é descrito o impacto no negócio que a proposta terá. De seguida, devem ser identificadas as várias alternativas a analisar e obter toda a informação possível para cada alternativa. O passo seguinte corresponde à análise de toda a informação recolhida e à decisão com base nessa análise, tendo sempre em conta os riscos que estão associados a cada alternativa. Por fim, após tomada a decisão, deve ser criado um plano para a implementação da ideia proposta, bem como uma apresentação por forma a vender a ideia ao público alvo, seja este um cliente, membros da direcção, funcionários ou outros.

Quer Schneider (1998), quer Skripsky (2002), quer ainda Hormozi et al. (2002), realçam a inexistência de um modelo fixo para a elaboração de um plano de negócio, apesar de proporem estruturas que são comuns a vários planos, uma vez que este deve ser adaptado em função de várias variáveis. Esta maleabilidade do plano de negócio está presente, por exemplo, quando Crawford-Lucas (1992) propôs um modelo de plano de negócio para pequenas empresas de manufactura. Plano esse que dá bastante ênfase à componente “produto”, o que

nenhum dos autores anteriores tinha destacado, uma vez que não tinham definido um modelo especificamente para essa realidade.

No entanto, as estruturas propostas por estes quatro autores, apesar de serem distintas entre si quanto às componentes, dão maior ênfase à maleabilidade estrutural apontada e dão indícios de uma estrutura comum, que atrás se apresentou.

Tabela 4: Resumo da literatura sobre a construção do PN

Simoneaux e Stroud (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Os planos de negócio não são rígidos, mas devem ter uma estrutura mínima coerente • Os PN não são documentos fechados, devendo ter revisões regulares para os manter vivos.
Guță (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriza a clareza e objectividade da informação no plano, • O PN é um guia para ajudar a empresa a perceber e transmitir a situação em que se encontra, como lá chegou e com que ambientes (interno e externo) se depara
Skripsky (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Existem tantos planos de negócio quantos os negócios que os utilizam, • Os PN têm estruturas comuns • A base de um plano eficaz é a absoluta consciência e convicção da missão e da visão da empresa.
Schneider (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem regras rígidas sobre a estrutura de um plano de negócio. • Identifica uma serie de componentes que são comuns à maior parte dos planos de negócio.

Pigneur e Osterwalder (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • O modelo de negócios CANVAS é suportado em nove blocos constitutivos básicos para demonstrar a lógica seguida pela empresa com o objectivo de obter lucro/rendibilidade.
HBR (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Os BC são complementos ao PN. • Os BC analisam variáveis e variantes ao PN, sem o porem em causa, mas antes complementando-o. • Os BC de uma forma prática respondem a perguntas como: “o que é que pode acontecer se tomarmos uma certa decisão num determinado momento?”

Fonte: criação própria

Da literatura realça-se que os PN têm estruturas comuns, mas que podem também considerar variantes a partir de ferramentas como os BC.

1.5 Análise crítica sobre planos de negócios

O plano de negócio pode ser interpretado como um guia que deve ajudar a empresa a perceber e transmitir a situação em que se encontra, o que a levou a chegar a essa situação, qual a realidade do ambiente interno e externo em que ela opera e como é que interage com essas realidades, mas também a posição em que quer estar no futuro e como prevê lá chegar, não devendo descurar a necessidade da empresa se adaptar às alterações internas e da sua envolvente que estejam previstas, mas também, as que possam vir a ocorrer (Greene e Hopp, 2017; Guță, 2014; Honig e Karlsson, 2004; Hormozi et al., 2002; Schneider, 1998; Skripsky, 2002; Smith, 2004).

Mas é importante perceber desde logo que, como diz Berry (2000), o plano de negócio é, também, um elemento central do processo de planeamento de qualquer organização.

Como se disse em capítulo anterior, o tema da pertinência e aderência à realidade dos planos de negócio tem sido muito discutido e analisado com opiniões absolutamente antagónicas.

Por um lado, temos aqueles que defendem que um plano de negócio é apenas um simples documento financeiro na procura de um qualquer financiamento, e muitas vezes comporta distorções para concordar com a expectativa da entidade destinatária (Fernández-Guerrero et al., 2012).

Há ainda autores que defendem que estes planos são muitas vezes mera réplica de planos de empresas de sucesso, utilizando um processo de mimetismo e de moda (Honig e Karlsson, 2004; Hopp, 2015; Karlsson e Honig, 2009).

Todavia estas visões reflectem, sobretudo, más práticas na construção de um qualquer e efectivo plano de negócio. Assim, encontramos o outro lado da visão sobre planos de negocio. O plano de negócio que envolve análise, crítica, reflexão e, sobretudo, uma visão futura a partir do presente, considerando toda a envolvente, interna e externa, na qual trabalhamos, plano esse que leva a que vários autores defendam a ideia que é benéfico para a empresa fazer o seu plano de negócio (Crawford-Lucas, 1992; Greene e Hopp, 2017; Hormozi et al., 2002; Smith, 2004).

É neste contexto, que Abdullah (2008) chega mesmo a afirmar que a capacidade de uma empresa se destacar da concorrência (vantagem competitiva) está absolutamente associada à capacidade de execução e implementação do plano entretanto elaborado.

Tal como mencionado em capítulo anterior Karlsson e Honig (2009) afirmam que um dos principais problemas do plano de negócio reside no descontínuo esforço levado a cabo pelo empreendedor no processo de planeamento, o que

leva a que com o tempo, o plano de negócio fique desfasado da realidade. É na mesma linha de pensamento que Simoneaux e Stroud (2011) afirmam que o plano de negócio nunca é um documento fechado, chegando mesmo a chamar-lhe um “documento vivo”, dizendo que é necessário fazer revisões regulares por forma a mantê-lo vivo e assim, que este continue a trazer valor para a empresa.

Destaca-se ainda a forma como Hussey (1992), divide a qualidade do plano de negócio em duas perspectivas, que fica explícito na Figura 4. A primeira corresponde à qualidade da estratégia que o plano de negócio contem e a segunda corresponde à forma como o plano de negócio descreve estratégia. Para a empresa o objectivo é o quadrante alta/alta e é menos criador de valor quando no quadrante baixo/baixo. No entanto quando as qualidades da estratégia e do plano não coincidem podemos ter um efeito perverso para a empresa uma vez que um plano de negócio pode ter inerente uma estratégia adequada, mas falhar na sua transmissão, o que fará com que esta não seja aplicada. Mais perigoso ainda, segundo o mesmo autor, ocorre quando o efeito é o contrário, em que apesar da estratégia não ser adequada, a transmissão é feita de forma tão apelativa que este é mesmo implementado, apesar de não ser o mais adequado para a empresa.

		Qualidade do Plano	
		Baixa	Alta
Qualidade da Estratégia	Baixa		
	Alta		

Figura 4: Relação entre qualidade do plano e qualidade da estratégia

Fonte: adaptado de Hussey, 1992

Em capítulo anterior tivemos oportunidade de verificar que a base de um eficaz plano de negócio é termos absoluta consciência e convicção da missão e visão da empresa e do contexto actual que confere identidade à empresa (Skripsky, 2002). Podemos assim dizer que um plano de negócio deve ser um documento prospectivo, isto é, é um documento que analisa perspectivas em função das opções que a empresa toma, dos mercados onde opera e da situação de partida que tem e que reflecta a melhor estratégia para atingir os objectivos.

Este contexto torna o plano de negócio um documento central na vida de uma empresa, assim ele seja adequadamente produzido e participado e reflecta a ambição dessa organização.

Mas sobretudo é importante mencionar que ele é parte de um processo, processo este estratégico em qualquer organização. De acordo com Berry (2000), o plano de negócio, é uma forma de apresentar informação. Contudo, qualquer investidor investe em pessoas e ideias, e não apenas num documento. Assim, a especial relevância de um plano de negócio resulta do facto de que ele não é apenas um documento em si, mas antes uma componente fundamental no processo de planeamento de uma empresa, processo este que permite diferenciar/criar vantagens competitivas.

2. Metodologia

A proposta de um modelo para construção de um plano de negócio, que este trabalho pretende apresentar, não visa apenas a conclusão do Trabalho Final de Mestrado, mas pretende dotar realmente a empresa de consultoria de uma ferramenta que possa contribuir para a proposta de valor que apresenta aos seus clientes. Contudo, para conseguir chegar a essa proposta, um trabalho de análise do contexto e processos existentes torna-se necessário.

O estudo de caso é apenas um dos vários métodos que podem ser levados a cabo em investigações em ciências sociais, sendo que a escolha do método mais adequada a cada caso depende essencialmente de 3 condições: o tipo da questão; o controle que o investigador tem sobre o objecto de estudo e o foco dado aos acontecimentos passados, por oposição aos contemporâneos (Yin, 2001).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é o método de eleição quando se colocam questões de “como” ou “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco do estudo reside essencialmente em fenómenos contemporâneos em contexto real, realidade essa que corresponde à problemática a que este relatório pretende dar resposta.

A questão de investigação neste relatório é a seguinte: **“De que forma poderá ser construído um plano de negócio, de modo a que possa criar mais valor para a gestão dos clientes de uma consultora?”**.

Assim, o tratamento desta questão remete como aconselhado por Yin (2001), ao estudo de caso como método privilegiado.

O que está em causa é propormos ajustamentos às práticas existentes no modelo de construção do plano de negócio, percebendo como pode um plano de negócio cumprir os objectivos para que foi pensado e reflectindo sobre porque é

que só em alguns casos o mesmo contempla todos os conceitos teóricos que estão na sua origem e que permitem que ele seja um elemento estratégico.

Esta dinâmica que está presente na proposta de modelo de negócio, expressa bem a adequabilidade do estudo de caso para elaboração deste relatório, uma vez que tal como disse Eisenhardt (1989), um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se foca em perceber as dinâmicas presentes, em função das suas condicionantes.

Para um estudo de caso, são várias as fontes de informação a que o investigador pode recorrer: documentos, registos de arquivo, entrevistas, observação directa, observação participante e artefactos históricos (Yin, 2001).

Para a elaboração deste relatório, recorreu-se à análise de documentos, à análise de registos de arquivo, a entrevistas e à observação directa.

No que diz respeito à análise documental, foi possível recolher os vários planos de negócios trabalhados pela empresa ao longo dos últimos anos, assim como documentos relevantes que estiveram na base da sua elaboração.

Quanto à análise de registos, foi possível ter acesso a várias estatísticas relacionadas com as propostas de planos de negócio já realizadas.

No que respeita às entrevistas, apesar da grande desvantagem do tempo necessário para as elaborar, o que limita a quantidade de entrevistas que podem ser levadas a cabo, este corresponde a um método de recolha de dados adaptável, permitindo assim recolher a informação adequada (Bell, 2014). Deste modo, optou-se por dividir as perguntas a fazer nas entrevistas em três blocos, em função do objectivo que se pretendia de cada conjunto. Assim, as perguntas foram agrupadas nos blocos “Tácito vs. Estratégico”, “Construção do Plano de Negócio” e “Perspectiva Externa”, cada bloco com o seu objectivo específico, tal como pode ser visto no Guião de entrevista no Apêndice I. Tendo em vista que o objectivo das entrevistas é permitir aprofundar visões diferentes em função da posição de cada entrevistado, os três blocos destinam-se a entrevistar três

diferentes grupos: o CEO da EIROSTEC, os consultores da EIROSTEC responsáveis pela elaboração dos planos de negócio, e os clientes, para aferir a visão externa sobre o processo e proposta de valor da empresa.

Deste modo, o bloco “Tácito vs. Estratégico” destina-se a compreender a forma como o plano de negócios que a EIROSTEC propõe aos seus clientes se enquadra na proposta de valor que esta lhes apresenta. Este bloco vai ser utilizado na entrevista tanto ao CEO, como aos consultores, por forma a perceber as possíveis diferenças sobre a forma como cada nível hierárquico vê o valor que o plano de negócio confere. Do ponto de vista do cliente, o objectivo passa por perceber a forma como o empresário que pede o plano de negócio percebe a proposta de valor da empresa na concretização do mesmo.

O bloco “Construção do Plano de Negócio” foi pensado por forma a perceber qual a visão dos participantes na elaboração do mesmo sobre a sua construção, sobre quem deve participar na sua elaboração e sobre qual a opinião que têm especificamente, sobre o plano de negócio que a EIROSTEC propõe. Os destinatários deste grupo seriam novamente o CEO e os consultores, para perceber a diferença de visão em função da hierarquia, bem como a diferença que exista entre a visão estratégica e a visão prática que cada grupo tem sobre o documento. Do ponto de vista do cliente visa perceber a participação que quem pede o plano de negócio pode, ou deve, ter na elaboração do mesmo.

Por fim, o bloco “Perspectiva Externa”, como intuitivamente se percebe, tem por objectivo perceber a visão que os clientes têm de um plano de negócio, do plano de negócio proposto pela EIROSTEC, bem como a visão que têm sobre a sua relevância para o futuro da sua organização. Este bloco destina-se a ser utilizado nas entrevistas aos clientes da EIROSTEC, pois são estes os consumidores finais do plano, e aqueles que mais poderão beneficiar da sua adequabilidade. Este bloco será também utilizado na entrevista ao CEO e aos

consultores, por forma a perceber qual a visão que estes acreditam que os clientes têm, permitindo assim comparar os eventuais *gaps* que existam.

Suportado no resultado da análise de todos os *inputs*, apresentados neste estudo de caso, neste trabalho é proposta uma nova versão de modelo para construção do plano de negócio que a EIROSTEC poderá utilizar para futuros clientes.

As entrevistas foram gravadas (com o consentimento dos entrevistados) e transcritas para se proceder à análise do seu conteúdo.

Após todo o enquadramento feito e revista a literatura, considerando a análise do conteúdo das entrevistas, procedeu-se à elaboração de uma proposta de um guia para elaboração de planos de negócio que a EIROSTEC poderá passar a propor aos seus clientes por forma a incrementar a sua proposta de valor na área de actividade de consultoria às empresas. O objectivo é dotar as empresas de planos de negócio participados que reflectam o enquadramento estratégico que essas mesmas empresas pretendam, mas também criando dinâmicas de monitorização e acompanhamento, nomeadamente através de adequados *Key Performance Indicators* (KPI's), por forma a que os referidos planos de negócio sejam de facto elementos dinâmicos e que ajudem a, a todo o momento, melhorar a capacidade de resposta e de cumprimento dos objectivos pela empresa.

3. Estudo de caso – A EIROSTEC

3.1 A EIROSTEC

A EIROSTEC é ainda uma pequena e recente empresa de consultoria, fundada em 2013 com o foco da actividade em consultoria de gestão e informática sendo à época parceiro PHC.

Em 2014/2015 com o novo quadro comunitário do Portugal 2020 a empresa passou a estar essencialmente focada nos projectos de investimento apresentados aos fundos em causa.

A EIROSTEC é uma consultora sediada em Famalicão, fortemente apostada no apoio ao desenvolvimento das PME, destacando-se o apoio que faz às empresas que pretendem candidatar-se a fundos comunitários. Nos últimos tempos, a consultora tem promovido a diversificação do seu negócio, alargando-o à consultoria de gestão, nomeadamente no apoio à estratégia e desenvolvimento de negócios, na consultoria jurídica e na consultoria informática, mas também, fornecendo serviços na área da contabilidade, do marketing, e da internacionalização.

Este aumento da área de negócio da empresa fez alterar o foco que é dado, deixando de estar totalmente centrado nas candidaturas a fundos, mas passando a ter uma oferta completa a todas as áreas da empresa e em todos os tempos de vida da mesma. A consultora passa agora a apoiar em todas as etapas, desde a formação da empresa, à obtenção de financiamento ou à consultoria de gestão a negócios já em curso.

Este tipo de serviços é prestado por uma equipa interna de 8 colaboradores, a que se juntaram nos últimos meses 2 estagiários de mestrado da Católica Porto Business School. Adicionalmente existe uma rede de parceiros que colaboram nas diversas áreas temáticas de intervenção da EIROSTEC.

O destaque entre as parcerias existentes é a da Microsoft. A EIROSTEC é parceira SILVER da Microsoft, através da especialização “*Small and Midmarket Cloud Solutions*” e utiliza intensivamente as ferramentas disponibilizadas para uso interno dos parceiros, além de os promover e comercializar juntos dos clientes. Este é um factor de diferenciação pois permite a complementaridade de serviços prestados pela empresa. Isto é, além de apoiar o desenvolvimento do negócio de cada cliente, ajuda também a implementar as ferramentas mais sofisticadas e ajustadas às necessidades de gestão da informação de negócio de cada empresa, nomeadamente as TIC através da parceria com a Microsoft e do produto próprio OfficeCamp.

3.2 Dos planos de negócio analisados

De acordo com a literatura considerada, resultam algumas perspectivas diversas sobre a nomenclatura do plano de negócio, sendo certo que retenho como definitivo a indicação obtida de vários autores de que o plano de negócio é um elemento que concretiza um processo de planeamento na empresa.

A tabela 5 sintetiza a informação chave que três estudos apresentam como basilar.

Tabela 5: Índices de planos de negócio

Skripsky, 2002	Tabela de conteúdos
	Revisão dos resultados transactos
	A visão
	Plano estratégico
	Objetivos e metas da organização e por cada centro
	Orçamento para as várias áreas de negócio

	Resultados individuais e de cada departamento
	Anexos de documentos
Schneider 1998	Página introdutória
	Sumário executivo
	Descrição do projecto
	Histórico dos principais participantes no projecto
	Análise de mercado
	Plano de Marketing
	Plano de Produção (quando aplicável)
	Plano organizacional e de gestão
	Análises Financeiras
Simoneaux e Stroud 2011	Sumário executivo
	Consideração pela estrutura da empresa
	Descrição de produtos e serviços
	Publico alvo e como satisfazer necessidades
	Estratégia da empresa
	Como organiza e se estrutura
	Quadro financeiro
	Necessários apêndices explicativos

Fonte: criação própria

Assim, e de acordo com o quadro anterior, percebe-se que embora os estudos apresentem formas específicas de concretização dos respectivos planos, os mesmo têm elementos comuns, como sejam a existência de sumários executivos, de análises de enquadramento, do corpo principal de carácter estratégico, da organização da empresa e do enquadramento financeiro.

No âmbito deste trabalho analisou-se em detalhe seis planos de negócio que foram produzidos pela EIROSTEC. Os índices desses planos, que constam dos anexos 1 a 6, traduzem a proximidade na adequação dos trabalhos elaborados pela EIROSTEC aos padrões dos índices de planos de negócio apresentados na tabela 5.

Da análise dos referidos planos de negócio pode constatar-se a diversa profundidade com que os mesmos estão elaborados em função do objectivo que esteve na sua construção, sendo que é a área estratégica a que na generalidade se encontra menos desenvolvida.

Neste contexto também é saliente a menor clarificação sobre os objectivos da empresa/projecto e sobre a forma como a mesma pretende actuar no mercado, o que condiciona a definição de KPI's que permitam subsequentemente uma dinâmica de monitorização do plano.

De notar que, e foi já referido, a perspectiva de processo que deve estar associada ao plano de negócio como elemento do planeamento da empresa.

O enquadramento financeiro deve, pois, ser uma consequência natural dos pressupostos e da análise estratégica e de mercado que tenhamos feito a partir dos respectivos elementos estratégicos e subsequentes objectivos que a empresa apresente.

Considerando o momento temporal em que estes planos foram elaborados, parece estar a existir um claro incremento nos documentos analisados, mas revelam ainda possibilidades de melhoria face ao enquadramento apresentado na literatura revista e expressa no primeiro capítulo.

Assim, e de acordo com o exposto, os planos executados parecem documentos efectivamente mais tácticos que estratégicos. Guță (2014) diz-nos que pode haver vários tipos de planos de negócio em função da realidade do negócio, como várias versões do mesmo plano, em função do seu destinatário. Estamos aqui perante planos que se apresentam essencialmente em função do destinatário, no

caso, o financiador. Nestas circunstâncias o plano perde parte do valor que pode trazer à empresa, porque salienta apenas a sua componente tática.

3.3 Das entrevistas realizadas

A fim de perceber as diferentes visões inerentes à posição dos vários intervenientes no processo de planeamento, foram realizadas entrevistas ao director geral da EIROSTEC, aos consultores que participam directamente no processo de planeamento, bem como a um cliente que beneficia directamente com o plano de negócio elaborado pela consultora.

Das entrevistas apresentadas nos Apêndices II a VI, é possível retirar várias informações sobre as diferentes perspectivas inerentes a cada função.

Assim, é possível verificar que a visão da proposta de valor que a EIROSTEC tenta proporcionar aos seus clientes não necessariamente igual à da visão que o cliente tem dessa mesma proposta. Da análise das entrevistas, verifica-se que a EIROSTEC fundamenta a sua proposta de valor muito nas suas competências técnicas e na diversidade e complementaridade de serviços. No entanto, a proposta de valor percebida pelo cliente é mais do que apenas as competências técnicas da equipa, realçando fortemente o valor da componente humana da mesma.

É também possível comparar as diferentes visões que os entrevistados têm quanto ao papel do plano na proposta de valor, uma vez que todos passaram a ideia que o plano serve essencialmente como complemento à oferta de apoio à candidatura a fundos ou financiamento. No entanto, a visão dos consultores demonstra que o papel do mesmo plano tem vindo a alterar-se, começando agora a criar maior valor por si.

Quanto à relevância estratégica que o plano de negócio pode ter, todos os entrevistados concordaram com a possibilidade dessa relevância. No entanto, e

apesar de concordar com o seu valor estratégico, o CEO da EIROSTEC levantou algumas questões quanto à dificuldade da sua aplicabilidade enquanto ferramenta estratégica, por oposição à sua componente tática, e o cliente salientou a necessidade do plano ser simples, prático e adequado com a realidade. Todos os entrevistados afirmaram que o plano permite fazer um levantamento das informações e necessidades assim como colocar questões que ajudam a empresa a crescer de forma mais sustentada. No entanto, e apesar dos vários entrevistados concordarem com o potencial estratégico do plano, a verdade é que tanto os consultores como o CEO indicaram que os clientes, em geral, não exploram esse potencial inerente ao plano. Um dos consultores chega a dizer que os clientes, apesar de demonstrarem interesse no processo numa primeira fase, depois perdem esse interesse o que limita o potencial estratégico que o plano acarreta.

De forma a inverter esta tendência de não utilização estratégica dos planos, a ideia transmitida comum dos vários entrevistados foi a de os planos serem mais simples, directos e com um cariz mais estratégico, que promovesse uma maior participação dos clientes, para que assim estes pudessem entender melhor o processo de planeamento, aproveitando a criação de valor que este processo envolve.

Quanto à ideia da monitorização externa da implementação do plano de negócio, a opinião foi unânime, com todos os entrevistados a concordarem que essa possibilidade de monitorização externa poderia criar valor para os clientes que pretendem implementar o plano.

Quanto à parte da construção do plano de negócios, a ideia que todos os entrevistados passaram relativamente à participação dos clientes na fase de planeamento, é que esta está bastante limitada à disponibilização da informação necessária, não participando directamente no processo de planeamento, limitando-se por isso a receber o documento no fim do processo. Ainda das

entrevistas conclui-se que normalmente quem fica responsável pelo envolvimento da empresa no processo de planeamento é o dono, muitas vezes sem que isto fique explícito, devido à pequena dimensão das empresas em causa, que em geral não têm estrutura que promova uma divisão organizacional dos cargos.

Quanto à capacidade do trabalho executado pela EIROSTEC sobre planos de negócio no sentido de explorar todo o potencial estratégico da ferramenta, a opinião dos consultores foi unânime ao afirmarem que ainda tem muito que melhorar, apesar de já ter vindo a ser melhorado nos últimos tempos. Para o cliente, o plano proposto não explora todo o potencial estratégico, sendo certo que também não era, no seu caso, esse o objectivo. O plano tinha uma função bem definida, candidatura a fundos comunitários, e como tal não precisava de ser desenvolvido para explorar esse potencial. No entanto, uma componente muito relevante do plano que é a componente financeira foi apontada por todos como sendo realmente uma análise financeira, ou seja, apresentando os valores bem sustentados e devidamente analisados. Do conjunto das entrevistas destaca-se, ainda, a opinião geral expressa ao longo das mesmas, de que o plano de negócio trabalhado pela consultora beneficiaria de uma maior participação por parte dos clientes.

Em termos da perspectiva externa, e da percepção que a EIROSTEC tem desta, as respostas relativas à motivação dos clientes para contratarem plano de negócio também apresentou concordância nos vários entrevistados. Segundo os entrevistados da EIROSTEC, a maior parte dos planos de negócio são feitos enquadrados num processo de candidatura a fundos comunitários, pelo que é essa a principal motivação dos clientes para contratarem os planos. No cliente que foi possível entrevistar, foi exactamente esse o caso que se verificou.

Também ao nível da consideração dos objectivos do cliente na elaboração do plano, os entrevistados expressaram a mesma opinião. Tanto os consultores

como o CEO da EIROSTEC afirmaram que os planos de negócio que propunham tinham em conta os objectivos dos seus clientes, a partir das reuniões que eram previamente realizadas com os mesmos, e tendo estes sempre de validar a visão que estava inerente ao plano. Do lado do cliente, este também sentiu que o plano de negócio proposto tinha considerado os seus objectivos.

Ao nível da capacidade de controlo que o plano pode exercer, os entrevistados de forma unânime concordaram com esse potencial, desde que esse plano seja monitorizado e actualizado, com métricas específicas que permitam a análise de desvios importantes para a empresa, permitindo assim que sejam levadas a cabo acções correctivas, para ajustar a estratégia em função das novas realidades.

Quando questionados sobre quais as principais rúbricas e indicadores que deveriam ser considerados nos mapas financeiros, as respostas demonstraram uma diferente visão entre os consultores e os donos de empresas (CEO e cliente). Os consultores destacaram rúbricas como vendas ou resultado líquidos, bem como indicadores como a autonomia financeira ou a variação do volume das vendas. Ou seja, realçaram rúbricas e indicadores que reflectem resultados da empresa, mas que não reflectem obrigatoriamente dinheiro para a empresa. No entanto, os donos das empresas optaram por indicadores que reflectissem realmente o dinheiro que a empresa ganha, relacionados com a gestão da tesouraria e o *working capital*¹ entre outros, o que demonstra bem a visão diversa em função da posição que os entrevistados ocupam. Enquanto os consultores destacam indicadores que poderíamos classificar como “*by the book*”, os donos destacam a capacidade da empresa para transformar a actividade em dinheiro (*cash-flow*²), por forma a fazer face aos pagamentos que são necessários ser realizados.

¹ Expressão anglo-saxónica para definir a quantidade de dinheiro que a empresa dispõe numa certa altura, para fazer face à sua actividade corrente.

² Representa o saldo das movimentações de dinheiro numa empresa durante um determinado período de tempo.

A opinião relativamente à capacidade que a revisão periódica dos objectivos e previsões contidas no plano pode ajudar a detentora do plano a atingir o seu potencial, foi também unânime. Todos concordaram que desde que o plano seja dinâmico, adaptado em função das alterações que se verificam a todo o momento e tenha métricas que permitam o controlo de desvios e objectivos, a revisão periódica ajudará a empresa a atingir todo o seu potencial, permitindo que esta efectue ajustamentos correctivos ao seu percurso, nomeadamente quando se afasta do planeado.

Foi também unânime a opinião de que a oferta da tarefa de implementação e monitorização externa do plano de negócio proposto, por parte de uma consultora como a EIROSTEC, seria uma hipótese a considerar e é o caminho que a EIROSTEC pretende seguir.

No entanto, foi levantada a questão sobre a criação de valor percebida pelo cliente e o valor que este estaria disposto a pagar por esse serviço, apesar de todos os entrevistados destacarem a criação de valor para o cliente que esta opção representaria.

4. Contributo para um Guia de Plano de Negócio

Tal como definido por Berry (2000), o plano de negócio é uma parte do processo de planeamento, e é esse processo que é altamente criador de valor para a empresa. De toda a bibliografia e entrevistas, é possível concluir que o plano de negócio enquanto documento isolado é manifestamente curto em termos estratégicos. No entanto, quando enquadrado no processo de planeamento, envolvendo a participação de todos, este é um elemento que apesar de não garantir o sucesso do negócio, coloca-o numa situação mais favorável do que quando não realizado.

O processo de planeamento (figura 5) cria valor porque quando é levado a efeito promove o levantamento de informação, leva a que sejam colocadas questões que ainda não tinham sido pensadas, obriga os intervenientes a pensar no caminho a seguir e permite, assim, que a estratégia seja revista e adaptada à realidade, especialmente quando esse processo é apoiado por uma consultora externa que coloca questões de uma perspectiva que apenas a componente interna da empresa não tem.

Para além disso, e tomando um plano de negócio como um projecto, o planeamento do mesmo deve acompanhar a fase de implementação/execução e monitorização, pelo carácter cíclico que as necessárias revisões lhe imprimem (PMI, 2013).

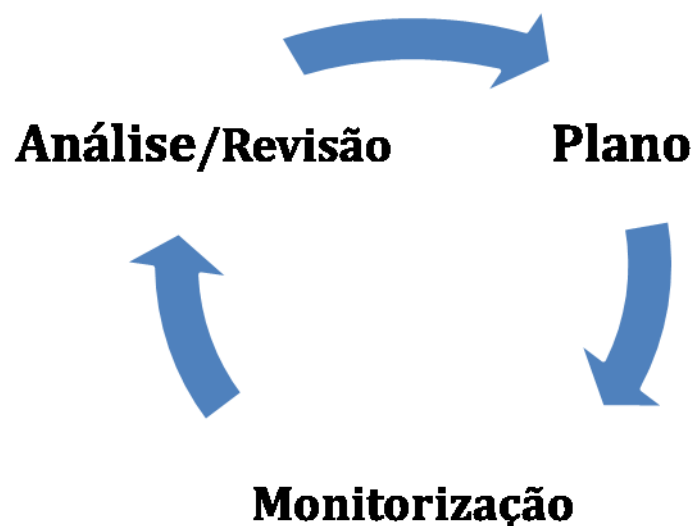


Figura 5: Processo de planeamento

Fonte: Criação própria

Como tal, a EIROSTEC em particular, ou outra qualquer consultora em geral, têm neste processo uma oportunidade para complementar a oferta já existente de planos de negócio.

Mais que a contratualização e fornecimento do plano de negócio, as consultoras deverão apoiar as empresas no processo de planeamento. Assim, os seus clientes poderão não só ficar com um documento realista, prático, simples e enquadrado com os objectivos da empresa, que permite cumprir a função de sinalização para candidaturas e fundos e financiamento, como ainda beneficiar de toda a criação de valor inerente ao processo de planeamento.

Esta criação de valor surge nomeadamente através do levantamento da informação, da colocação de perguntas que ainda não tinham sido feitas, da percepção dos clientes sobre o caminho que o plano propõe, entre outras vantagens que envolvem uma mais fácil e eficaz implementação do plano. Isto permitirá continuar e manter, de forma permanente, todo o processo de

planeamento, com a revisão constante do plano, permitindo assim que este esteja sempre enquadrado com os objectivos da empresa e a realidade envolvente.

Assim, a EIROSTEC, por forma a aumentar a proposta de valor que proporciona aos seus clientes, deverá propor todo o processo de planeamento em parceria com as empresas, bem como complementar essa proposta com um acompanhamento contínuo, monitorizando o processo de implementação do mesmo plano, o que permitiria aumentar a criação de valor que todo o processo de planeamento representa para o cliente.

Desta forma a EIROSTEC deverá ter um guião interno que orienta todo este envolvimento no processo de planeamento do cliente, por forma a que este crie o máximo de valor possível.

O processo completo deverá passar por uma participação maior e mais activa dos clientes, em verdadeira parceria, bem como deverá contemplar a componente da monitorização e da revisão do plano, para que este possa ser revisitado à luz do desenvolvimento da empresa e das novas condicionantes externas que surjam. Adicionalmente propõe-se a existência de um capítulo sobre análise de contingência, capítulo que deverá ser trabalhado na perspectiva de dotar a gestão da empresa de uma consistente análise de risco do seu negócio.

Esta é uma visão eventualmente não tradicional do plano de negócio, mas que permitirá acrescentar valor à proposta da EIROSTEC, com vista a uma clara vantagem competitiva face aos seus concorrentes e, para o cliente, um melhor conhecimento do seu negócio e do risco que ele envolve.

Para dar início ao processo de planeamento, o primeiro passo é o de criar equipas conjuntas da consultora e da empresa que permitam que este processo seja feito de forma articulada com a empresa para que assim o plano reflecta realmente os seus objectivos e para que a empresa explore o potencial de todo o processo de planeamento.

De seguida, deve ser feito um conjunto de reuniões entre todos, por forma a alinhar a estratégia inerente ao plano, bem como para permitir que a empresa se vá apropriando de todo o valor que o processo cria e vá validando os dados relevantes. Estas reuniões permitirão naturalmente uma participação activa da empresa na criação do seu próprio plano de negócio.

Deste processo de planeamento deverá resultar um plano que representa o verdadeiro plano de negócio do cliente, e do qual sairão os documentos que permitirão a informação necessária para, por exemplo, suportar a candidatura a fundos comunitários ou a obtenção de outro qualquer financiamento.

O plano deve também, e sempre, ter uma componente prática que o gestor/dono da empresa poderá utilizar como linhas orientadoras da sua actividade corrente.

Por forma a poder desempenhar o papel estratégico que deve estar inerente ao plano, este deverá conter métricas de suporte à estratégia, que permitam um controlo eficaz e constante dos desvios na evolução da empresa face ao planeado, que possibilitam a execução de acções correctivas em caso de necessidade.

Naturalmente que o plano deverá também conter a os elementos estratégicos da empresa, a missão, a visão, a cultura e os valores, bem como os seus objectivos estratégicos, uma vez que estes devem ser os alicerces da organização, e da sua razão de existir.

A componente financeira do plano de negócio também deverá ser desenvolvida em conjunto, devendo passar a conter não só a componente da evolução da actividade ou dos resultados, mas também a componente relacionada com o *cash* gerado pela actividade da empresa, uma vez que é de especial relevância para os gestores terem informação, e perceberem, a situação de tesouraria e se o dinheiro que é gerado é suficiente para fazer face às suas obrigações ao longo do tempo.

Como se referiu antes, o processo de planeamento da empresa deve, ainda, passar por uma reflexão intensa e participada entre a consultora e o cliente relativa ao risco a que o negócio em causa está sujeito, considerando cenários de contingência. Trata-se de uma análise que permitirá que a empresa possa encarar melhor e mais capacitada as suas opções do dia a dia porque saberá como pode, ou deve, ajustar a sua actividade, ou as suas opções, em função das respostas do mercado às suas acções.

Assim, e após concluído o processo de planeamento, o plano de negócio proposto deverá conter os capítulos apresentados na figura 6, que se encontram detalhados subsequentemente.



Figura 6: Índice proposto de plano de negócio

Fonte: Criação própria

Nas secções seguintes, apresenta-se uma descrição dos elementos do índice e uma reflexão sobre os seus respectivos conteúdos.

4.1 Sumário Executivo

O sumário executivo deverá ser conciso e claro, contendo de uma forma simples informação relevante para quem lê o plano de negócio.

Dele deve constar um breve resumo da história da empresa e dos seus promotores, bem como o enquadramento estratégico que marca essa mesma empresa.

Seguir-se-á uma brevíssima aproximação à organização e às pessoas que compõem a empresa, elemento sempre central em qualquer instituição, porque representam desde logo a capacidade que esta possui. A secção seguinte envolve a expressão do modelo de negócio adoptado com a síntese da análise de mercado e o resumo dos objectivos operacionais inerentes à operacionalização da estratégia, bem com uma síntese das diversas componentes do marketing mix que explicitem adequadamente o produto, a estratégia de preço, a forma de promoção e os canais de distribuição do mesmo.

Finalmente deve abordar em dois ou três indicadores as consequências financeiras do plano de negócio que está proposto.

4.2 Breve historial dos promotores e da empresa

É neste capítulo que deverá ser feito um pequeno resumo sobre os donos e sobre os principais intervenientes na empresa. Também deve ser feito um breve resumo histórico sobre a organização dando uma visão de passado e perspectivas de futuro.

4.3 O enquadramento estratégico

Neste capítulo, deverá ficar bem explícito a visão, missão, cultura e valores, bem como os objectivos estratégicos de longo prazo da empresa.

Este é um capítulo muito importante para qualquer empresa pois está relacionado com a identidade da mesma e deve ser feito em parceria entre a consultora e o cliente, sendo que a consultora apenas deve levantar questões pertinentes, ficando a “empresa” responsável por identificar a sua identidade.

4.4 A organização e as pessoas

Neste capítulo deve ser abordado em detalhe a forma organizacional da empresa (representada pelo seu organograma formal ou implícito) e as equipas que a empresa possui, considerando a sua experiência, as suas capacidades bem como a complementaridade existente entre equipas.

4.5 O modelo de negócio

Na sequência da descrição da organização, a empresa deverá apresentar aquele que é o seu modelo de negócio, que servirá de base para a evolução da mesma no futuro.

Um modelo possível a ser utilizado seria o Modelo de Negócio CANVAS (figura 7), complementado pelo *Value Proposition Model*, proposto pelos mesmos autores, onde a parceria entre o consultor e cliente é particularmente necessária. Por um lado, a consultora deverá levantar as questões, não só por forma a construir o modelo, mas deverá também colocar dúvidas pertinentes por forma a testar a robustez e solidez do modelo que o seu cliente pretende utilizar. No entanto este modelo não pode ser imposto pela consultora, uma vez que

corresponde à forma como o cliente se vê a operar, o que significa que apesar da consultora poder guiar o pensamento do cliente, em última análise é a este que cabe definir qual o modelo de negócio a implementar e a seguir.

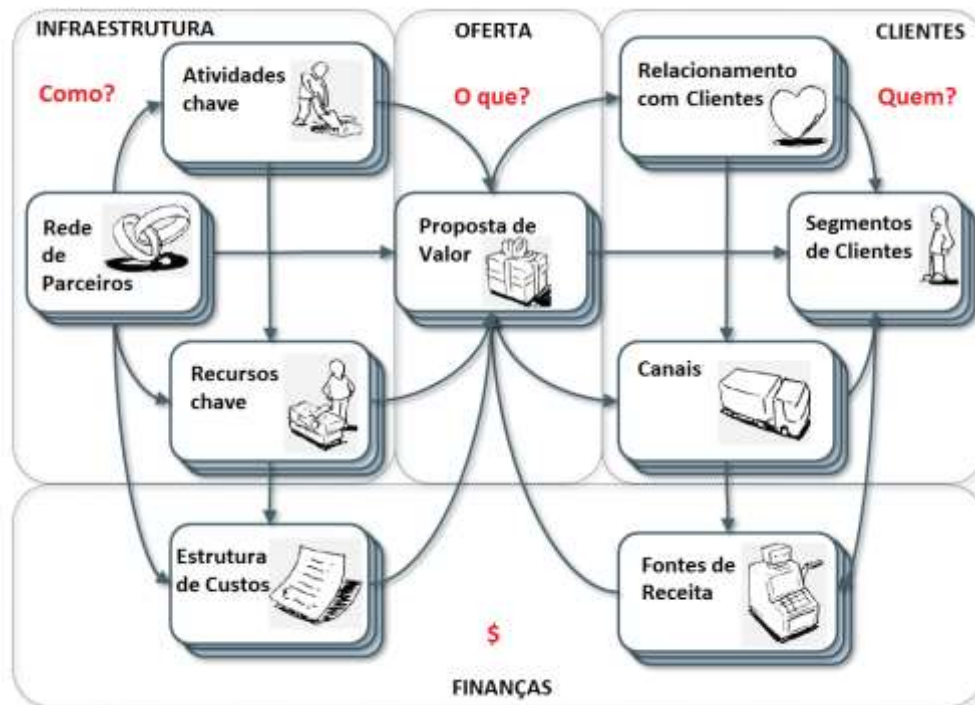


Figura 7: Modelo de negócio CANVAS

Fonte: adaptado de Pigneur e Osterwalder, 2011

Associado a este modelo, também deverá existir uma análise que o complemente, explicitando a forma como a empresa pretende criar valor para o seu cliente. Uma das ferramentas possíveis para essa análise, por ventura, uma das mais comumente aceites, é a análise da cadeia de valor de Porter que é apresentada na figura 8



Figura 8: Cadeia de valor de Porter

Fonte: Adaptado de Porter e Millar, 1985

A reflexão sobre as actividades principais e as actividades de suporte e aquilo que é central e *core* do negócio, pode levar a decisão da empresa sobre o que deve manter interno, ou subcontratar, ou até eliminar.

4.6 Análise de mercado

Neste capítulo deverão ser respondidas várias dúvidas, nomeadamente no que toca à envolvente da empresa. É um capítulo em que a participação do cliente já poderá ser mais reduzida, uma vez que se irá basear essencialmente na análise da envolvente.

Assim, deste capítulo deverá resultar qual o mercado em que a empresa irá operar bem como o público alvo que a empresa pretende satisfazer. Após definidas estas duas componentes, deverá ser feita uma análise sobre a evolução do mercado nos últimos anos, bem como as perspectivas para os anos seguintes. Nesta análise de mercado deverá ser tido também em conta o público alvo que a empresa pretende satisfazer, analisando as possíveis alterações de comportamento por forma a verificar se não existe risco de uma alteração nas preferências dos mesmos.

Após analisado o mercado, deve ser feita uma análise PESTEL³ para análise da envolvente desse mercado, bem como uma análise das 5 forças de Porter (2008) (figura 9), por forma a perceber quais os riscos externos que a empresa poderá vir a enfrentar.

Esta análise tem uma grande relevância independentemente da dimensão da empresa, mas quando se trata de Pequenas e Médias Empresas (PME's), devido à pouca relevância que estas representam no mercado, esta análise dos riscos externos a enfrentar ganha especial relevância.

Por fim, após ter sido feita esta análise, este capítulo deverá ainda conter uma reflexão sobre os principais concorrentes da empresa e/ou potenciais, por forma a perceber a posição desta no mercado.

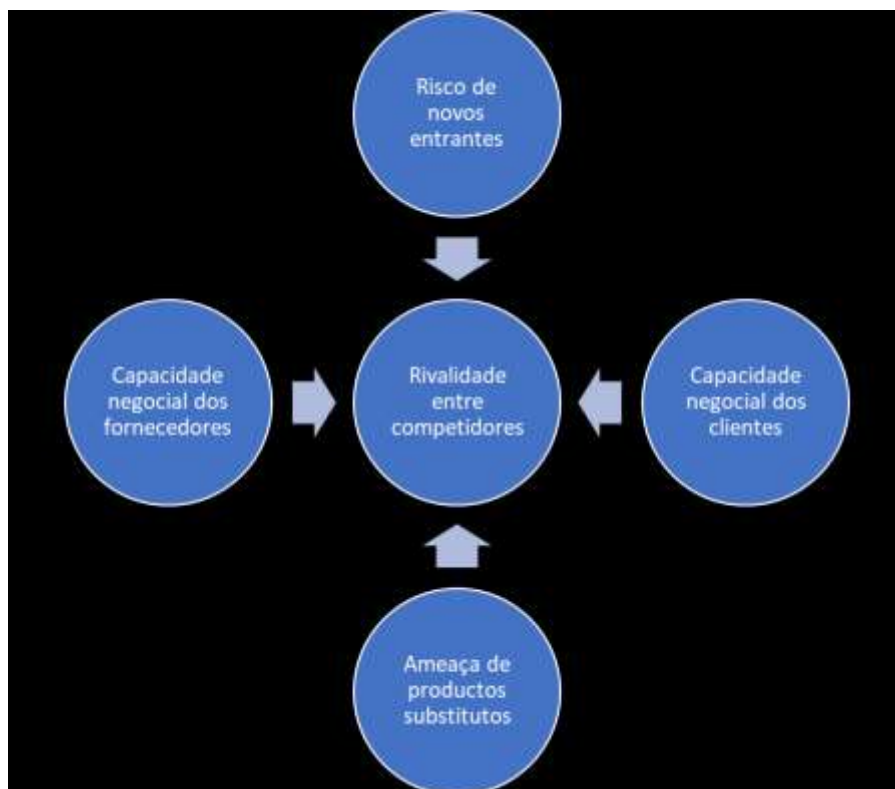


Figura 9: 5 forças de Porter

Fonte: Adaptado de Porter, 2008

³ Análise que descreve a envolvente da empresa ao nível Político (P), Económico (E), Social (S), Tecnológico (T), Ecológico (E) e Legal (L).

4.7 Operacionalização da estratégia

A operacionalização da estratégia corresponde à parte do plano de negócio em que a empresa define quais os objectivos operacionais inerentes à sua estratégia, bem como o caminho que pretende seguir para os atingir. Neste capítulo o cliente é absolutamente decisivo na definição dos seus objectivos para os próximos anos e a consultora deverá dar apoio, em especial, na validação da coerência e aderência à realidade desses mesmos objectivos, bem como na definição das métricas que permitam o seu maior controlo e monitorização. Com este capítulo realça-se a utilização deste plano como elemento estratégico para a empresa.

Permite-se, assim, analisar desvios face aos objectivos, o que possibilitará no futuro proceder a acções correctivas, ou se for caso disso, permitirá de uma forma mais fácil e eficiente, actualizar os objectivos constantes do próprio plano.

Este é um capítulo que deverá ser um grande criador de valor para a organização, uma vez que pode permitir criar metas e objectivos externos, mas também internos e departamentais. Essas metas e objectivos poderão depois ser utilizados com os colaboradores na definição dos seus objectivos individuais ou para um processo de controlo da empresa, para perceber se está no caminho correcto, e caso se desvie dos objectivos traçados, coloque as questões necessárias à reanálise do negócio.

Mas para que o plano realmente corresponda a essa função mais estratégica, o papel da consultora torna-se fundamental, ao definir as métricas adequadas e mensuráveis, uma vez que é através destas que todo o valor de controlo e monitorização inerente ao plano é criado.

4.8 O marketing mix

Este é o capítulo em que a empresa define como pretende atingir os seus objectivos e quais as acções que levar a cabo para os atingir.

Assim, neste capítulo deverá ser explicitada o marketing mix com o qual pretende chegar aos seus clientes. No marketing mix deverá definir os produtos/serviços que pretende propor aos seus clientes. De seguida deverá definir a forma como fará chegar aos seus clientes os seus produtos/serviços, bem como a forma como pretende que a mensagem chegue aos clientes e o preço a que pretendem fornecer os seus produtos/serviços.⁴

Deverá ser também definido as acções para implementar o plano de marketing, bem como o orçamento a ser utilizado para essas acções.

Deverá ser também definido um conjunto de indicadores chave que permitam fazer o controlo não só da implementação das acções planeadas, como também monitorizar o resultado dessas mesmas acções.

4.9 Análise financeira

O quadro financeiro do plano de negócio é o seu capítulo final e no qual estão traduzidas todas as consequências financeiras das opções tomadas dos capítulos anteriores.

Neste capítulo deverão constar não só as tradicionais demonstrações como balanço e demonstração de resultados, como também deveram ser apresentadas análises relativas à evolução dos diversos indicadores, bem como relativamente às projecções dos mesmos, devendo sempre justificar as variações.

Falamos de indicadores como a Autonomia Financeira, o Grau de Alavancagem Operacional (que mede o impacto dos custos fixos na operação), ou o Grau de Alavancagem Financeira (que mede o impacto de uma variação de resultados operacionais sobre uma variação ao nível dos resultados líquidos). Mas também da análise de indicadores como o *break-even point*⁵ do negócio, taxas

⁴ Tal como preconizado nos 4 P's de Kotler, P., & Keller, K. L. 2005. *Administração de marketing*: Pearson Prentice Hall.

⁵ É o valor/volume de vendas a partir do qual a actividade gera resultado positivo

de rentabilidade, bem como o *payback period*⁶. Acrescem ainda os indicadores de liquidez como a Liquidez Geral, a Reduzida ou a Imediata e, ainda, indicadores de actividade, como os Tempos Médios de Recebimento e Pagamento, de Duração de Existências ou os Graus de Rotação e Necessidades de Fundo de Maneio.

Contudo, como resultou de parte da literatura analisada, e em especial, das entrevistas efectuadas, deve ser particularmente trabalhada a componente do *cash flow* da empresa. Os seus meios libertos e a sua adequação às opções apresentadas devem ser totalmente testados e relevados.

Não pode deixar de ser analisada a capacidade da empresa em gerar meios financeiros para fazer face às suas obrigações, bem como para permitir o retorno que os investidores preconizam.

Esta situação é particularmente relevante quando analisadas alternativas no caminho crítico de operação da empresa, sendo que devem ficar claros os graus de risco inerentes às opções tomadas.

4.10 Análise de contingência

Este será um capítulo que faz sentido por estarmos a lidar com grandes incertezas e que a consultora deve acrescentar no trabalho para a empresa.

Referimo-nos a um capítulo de análise de risco e da análise das consequências face a alterações de pressupostos. Adicionalmente esta análise deve contemplar opções para um “Plano B”, na situação de não concretização do plano da empresa.

Um plano de gestão de risco, de acordo com PMI (2013), envolve, em primeiro lugar a identificação do tipo de risco, em segundo o grau de probabilidade da

⁶ Período necessário para que o resultado do investimento seja positivo

sua ocorrência, uma análise qualitativa do mesmo, seguida por uma quantificação financeira da ocorrência do risco e uma atribuição de posição num panorama geral de priorização dos vários riscos. Seguidamente define-se um plano de resposta aos riscos e, finalmente, monitoriza-se e controla-se esses riscos.

Entre os principais tipos de risco que devem ser considerados podemos destacar, os riscos financeiro, técnico, comercial e de execução. No entanto, em função do ramo de negócio do cliente, os riscos a considerar devem ser destacar, incluindo riscos como o ambiental, o contratual e legal ou, até mesmo, o risco de catástrofe natural.

Este não é um capítulo normalmente existente nos planos de negócio e, também, mas deve ser parte integrante da componente externa do plano de negócio da empresa, co-construído com o cliente, e constitui claramente uma análise de valor acrescentado para a gestão da empresa e monitorização da execução do plano, concretizando de uma outra forma a componente estratégica que o plano de negócio pode e deve comportar.



Figura 10: O plano de negócio proposto (esquema-síntese)

Fonte: Criação própria

A figura anterior é um resumo de uma metodologia de aproximação à construção dos PN, que funcionaria como referencial para o trabalho da EIROSTEC junto dos seus clientes.

5. Conclusões

O objectivo deste trabalho passou por dotar a EIROSTEC de um guia de Plano de Negócio que servisse como resposta à questão de investigação: **“De que forma poderá ser construído um plano de negócio, de modo a que possa criar mais valor para a gestão dos clientes de uma consultora?”**

Por forma a dar resposta à questão de investigação, a construção do guia foi apoiada não só na literatura já existente relativamente aos planos de negócio, como também nas entrevistas que foram feitas aos consultores e CEO, bem como a um cliente, para que fosse possível perceber quais as necessidades a que o plano de negócio que a EIROSTEC propõe aos seus clientes deve dar resposta. Assim, e tendo em conta toda a informação recolhida, procurou-se encontrar blocos a que o plano de negócio desse resposta.

No primeiro bloco partimos da pergunta do que somos e onde estamos, o que nos leva ao historial da empresa, à organização e pessoas e ao mercado onde actua. Definimos para onde vamos, através do enquadramento estratégico e da forma de operacionalização da estratégia. Procuramos saber como pretendemos lá chegar, pelo modelo de negócio definido e pelos elementos do marketing mix considerados. E tentamos saber como poderemos verificar se o caminho definido está a ser concretizado, através da análise financeira e dos elementos de monitorização da operacionalização da estratégia.

Acrescentamos depois um capítulo, objectivamente menos tradicional nos planos de negócio, mas que acreditamos poder ser uma clara mais valia para a gestão das empresas clientes da consultora. Trata-se de um capítulo de análise de contingência, isto é, um capítulo que tentará responder à questão sobre as alternativas que existirão se não estivermos a conseguir chegar aos objectivos,

por forma a que introduzindo novas acções pela empresa, se possa tentar redefinir os seus objectivos.

5.1 Limitações do Estudo

Em termos de limitações, as mais significativas derivam do tempo que este estágio comportou que, obviamente, é reduzido para a percepção aprofundada da actividade de uma empresa de consultoria e para o facto de só ter sido possível concretizar a entrevista a um dos clientes o que, obviamente, reduz a possibilidade de recolha de mais dados.

Contudo a visão sobre a actividade da empresa e a opinião do cliente são relevantes para este trabalho, como se conseguiu demonstrar.

5.2 Sugestão para Investigação Futura

Em face do trabalho efectivado parece ser possível duas linhas de investigação para futuro próximo.

Uma primeira prende-se com uma análise mais detalhada de indicadores-tipo para alguns dos capítulos do plano de negócio.

Uma segunda vai no sentido de aprofundar o tema de forma a verificar a melhor forma de conciliar os planos de negócio com ferramentas de *Business Intelligence* e CRM (Customer Relationship Management).

6. Bibliografia

- Abdullah, M. A. 2008. The Strategic Issues, Business Plan and Implementation from Situational and Industry Analysis: A Discussion on a Specific Case. *International Review of Business Research Papers*, 4(5): 20-33.
- Bell, J. 2014. *Doing Your Research Project: A guide for first-time researchers*: McGraw-Hill Education (UK).
- Berry, T. 2000. *Hurdle: the book on business planning : how to develop and implement a successful business plan*: Palo Alto Software, Inc.
- Crawford-Lucas, P. A. 1992. Providing business plan assistance to small manufacturing companies. *Economic Development Review*, 10(1): 54.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., & Simón-Moya, V. 2012. The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success. *Service Industries Journal*, 32(15): 2399-2420.
- Greene, F. J., & Hopp, C. 2017. Research: Writing a Business Plan Makes Your Startup More Likely to Succeed. *Harvard Business Review Digital Articles*: 2-4.
- Guță, A. J. 2014. The Role and Importance of The Business Plan in Starting and Running a Business Opportunity. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 14(2): 119-126.
- HBR. 2010. *Developing a Business Case*: Harvard Business Review Press.
- Honig, B., & Karlsson, T. 2004. Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30: 29-48.
- Hopp, C. 2015. Does the presence of a formal business plan increase formal financial support? Empirical evidence from the PSED II on the signalling and mimetic nature of formal business planning. *Applied Economics Letters*, 22(9): 673-678.
- Hormozi, A. M., Sutton, G. S., McMin, R. D., & Lucio, W. 2002. Business plans for new or small businesses: paving the path to success. *Management Decision*, 40(8): 755-763.
- Hussey, D. E. 1992. Evaluating a business plan. *Journal of Strategic Change*, 1(2): 93-100.
- Karlsson, T., & Honig, B. 2009. Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1): 27-45.
- Kotler, P., & Keller, K. L. 2005. *Administração de marketing*: Pearson Prentice Hall.

- Lange, J. E., Molloy, A., Pearlmutter, M., Singh, S., & Bygrave, W. D. 2007. Pre-start-up formal business plans and post-start-up performance: A study of 116 new ventures. *Venture Capital*, 9(4): 237-256.
- Niemand, T. 2013. Do all business plans provide a recipe for success? *Finweek*: 50-52.
- Pigneur, Y., & Osterwalder, A. 2011. *Criar Modelos de Negocio*: DOM QUIXOTE.
- PMI. 2013. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*: Project Management Institute.
- Porter, M. E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1): 25-40.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. 1985. *How information gives you competitive advantage: the information revolution is transforming the nature of competition*: Harvard Business Review.
- Schneider, T. W. 1998. Building a business plan. *Journal of Property Management*, 63(6): 30.
- Simoneaux, S., & Stroud, C. 2011. A business plan: The GPS for your company. *Journal Of Pension Benefits: Issues In Administration*, 18(2): 92-95.
- Skripsky, H. 2002. Fail to plan, plan to fail: A look at a yearly operating business plan. *Journal of Leisure Property*, 2(3): 282.
- Smith, H. 2004. Business plans-- the professional doorstep. *Businessdate*, 12(4): 1-4.
- Yin, R. K. 2001. *Estudo de caso: planejamento e métodos*: Bookman.

7. Apêndices

7.1 Apêndice I – Guião de entrevistas semi-estruturadas

	Objectivo do Bloco	Questões Principais
Tático vs. Estratégico	Neste bloco o objectivo passa por se perceber qual o enquadramento do plano de negócio na proposta de valor que a EIROSTEC apresenta aos seus clientes.	<ol style="list-style-type: none">1) Qual a proposta de valor da Eirostec para as empresas?2) Qual o papel do plano de negócios nessa proposta de valor?3) Está convencido que o plano de negócio para as PME é uma ferramenta estratégica, ou é meramente tática?4) Do conjunto dos clientes da Eirostec, são em número relevante os que utilizam o plano de negócio enquanto ferramenta estratégica?5) De que forma acredita que poderá inverter essa tendência de utilização meramente tática?6) A monitorização externa da implementação do plano de

		negócio é uma mais valia para o cliente/empresa.
Construção do Plano de Negócio	O objectivo deste bloco passa por perceber a adequabilidade do modelo de construção do plano, do ponto de vista de quem o elabora.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Do acompanhamento que faz das empresas, como é que percepçiona o plano de negócio nas empresas? Considera que o utilizam enquanto uma ferramenta estratégica ou meramente táctica? 2) Que envolvimento têm os seus clientes na elaboração do plano de negócio? 3) Nos clientes que se envolvem, quem é que fica responsável por esse envolvimento? Um membro da direcção ou um colaborador? 4) De facto, qual o papel que acredita que o plano de negócio realmente tem nessas empresas? É uma ferramenta estratégica ou meramente táctica? 5) Acha que o plano de negócio que prepara explora todo o potencial estratégico que esta ferramenta representa? 6) Especificamente quanto à componente financeira do plano

		<p>de negócio, acredita que esta poderia ser mais desenvolvida?</p> <p>7) Do modelo actual de plano de negócio que a empresa tem, existe alguma área que acredita que deveria ser melhor desenvolvida? Qual?</p>
Perspectiva Externa	Com este bloco, o objectivo passa por perceber quais é que são as motivações dos clientes que requerem planos de negócio, a sua visão relativamente a esses planos, bem como se e como os implementam de facto-	<p>1) Porque é que pediu o plano de negócio?</p> <p>2) Quantificou as suas expectativas para o futuro?</p> <p>3) Vê o plano de negócio como um documento estratégico ou como uma ferramenta para obtenção de financiamento?</p> <p>4) Tendo em conta que o plano de negócio pode permitir um maior controlo sobre a evolução da empresa, acredita que esse controlo criaria valor para o seu negócio?</p> <p>5) Sabendo da importância que os mapas financeiros podem ter, quais são para si as principais informações e indicadores que gostaria de retirar destes?</p>

		<p>6) Acha que a revisão periódica dos objectivos e previsões ajudaria a sua empresa a atingir o seu potencial?</p> <p>7) Vê como hipótese que uma consultora, como por exemplo a Eirostec, possa levar a cabo a tarefa de implementação e monitorização do plano de negócio da empresa?</p>
--	--	--

7.2 Apêndice II – transcrição de entrevista a consultor A

Tático vs. Estratégico

1) Qual a proposta de valor da Eirostec para as empresas?

A proposta de valor consiste na oferta de um serviço que engloba a parte de consultoria de gestão, a parte jurídica, a parte de projectos de investimento, conseguindo oferecer todos estes serviços num só local o que facilita a procura para os clientes

2) Qual o papel do plano de negócios nessa proposta de valor?

Até hoje envolveu-se mais na parte de projectos, mas está agora a crescer para outras áreas para a parte de contabilidade, de controlo e assessoria de gestão. Permite não só apoiar a candidatura a fundos e financiamento

como mais recentemente apoiar o controlo de gestão e para os clientes de contabilidade, permitindo uma proposta mais abrangente

3) Considera o plano de negócio efectivamente uma ferramenta estratégica para as empresas?

Sim, é uma ferramenta estratégica que permite um maior controlo

4) E do conjunto dos clientes da Eirostec, são em número relevante os que utilizam o plano de negócio como um referencial para a quantificação dos objectivos da empresa?

Os clientes ainda não estão a utilizar os planos de negócio, mas já conseguem obter os resultados, que permite uma melhor gestão do financiamento e investimento, uma vez que é a EIROSTEC que faz o plano e o cliente tenta atingir os objectivos que o plano de negócio apresenta, em função do que os clientes já tinham projectado. Ajuda mais à EIROSTEC para o controlo dos clientes que depois faz o *report* aos clientes.

5) Entende que a monitorização externa da implementação do plano de negócio pode trazer valor para a empresa/cliente?

Acredito que sim, até porque isso já é feito pela EIROSTEC, tal como já foi explicado

Construção do Plano de Negócio

1) Na construção do plano de negócio que envolvimento têm os seus clientes na elaboração do plano de negócio?

O cliente participa na parte da actividade da empresa e na parte dos objectivos a atingir.

2) Nos clientes que se envolvem, quem é que fica responsável por esse envolvimento? Um membro da direcção ou um colaborador?

Depende da dimensão da empresa. Como tratamos normalmente com PME's, é sempre com responsáveis da área financeira e com os gestores/administradores.

- 3) Acha que o plano de negócio que é construído explora todo o potencial estratégico que esta ferramenta representa? Sente que existe alguma componente que deveria estar mais desenvolvida?**

Há sempre algo que podemos melhorar, mas tem sido melhorado bastante nos últimos tempos, mas podemos explorar mais em termos da análise de mercado, criar uma ferramenta mais simples e objectiva para analisar o mercado e objectivos. Em termos financeiros também tem potencial para melhorar e nunca estamos satisfeitos porque nunca é perfeito

- 4) Especificamente quanto à componente financeira do plano de negócio, ela representa de facto a perspectiva financeira da empresa ou é uma "simples" compilação de números?**

Fazemos uma análise financeira, fazemos a análise histórica e tentamos com isso projectar os resultados também com base nos objectivos, para assim verificar se a empresa obterá viabilidade económico-financeira.

Perspectiva Externa

- 1) Qual é a motivação que percepçiona por parte dos clientes, quando pedem planos de negócio. / Porque é que pediu o plano de negócio?**

Melhorar a performance, obter financiamento, concorrer a fundos comunitários que é a principal actividade da empresa.

- 2) Considera que os objectivos da empresa estão devidamente considerados no seu plano de negócio?**

As projecções que se fazem são feitas tendo em conta as reuniões com os responsáveis da empresa e tendo por base os objectivos e visão que os mesmos têm.

- 3) Tendo em conta que o plano de negócio pode permitir um maior controlo sobre a evolução da empresa, acredita que esse controlo criaria valor para o seu negócio?**

Sim, cria valor. Se os desvios forem negativos levantam sempre questões sobre as causas. Se forem positivos é importante perceber o porquê e tentar sempre melhorar, actualizando os objectivos e adaptando a estratégia

- 4) Sabendo da importância que os mapas financeiros podem ter, quais são para si as principais informações e indicadores que gostaria de retirar destes?**

Depende da empresa e actividade, mas a rendibilidade das vendas, autonomia vs endividamento, até porque é usado para avaliação de fundos comunitários, apesar de subjectivo, o volume de negócios também pode ser relevante, apesar de isso não se reflectir obrigatoriamente depois no resultado. O rácio de solvabilidade também é um resultado importante.

- 5) Acha que a revisão periódica dos objectivos e previsões ajudaria a sua empresa a atingir o seu potencial?**

Sim, dependendo da dimensão. Existem algumas empresas de grande dimensão que fazem esse controlo mensalmente, e numa pequena e média empresa esse acompanhamento também seria muito benéfico.

- 6) Vê como hipótese que uma consultora, como por exemplo a Eirostec, possa levar a cabo a tarefa de implementação e monitorização do plano de negócio da empresa?**

Sim, depois da EIROSTEC fazer um plano de negócio bem definido, pode ser uma proposta para o cliente que permitiria um maior controlo por parte do cliente e seria assim benéfico para este.

7.3 Apêndice III – transcrição entrevista a consultor B

Tático vs. Estratégico

1) Qual a proposta de valor da Eirostec para as empresas?

O principal da proposta de valor reflecte-se no serviço completo e diversidade de serviços. Uma parte complementar da proposta de valor da EIROSTEC é a transmissão de conhecimento, mas essencialmente o serviço completo e serviços complementares e que dificilmente se encontram na concorrência. O facto de fazerem a análise do problema e apresentarem a melhor solução ao nível do financiamento é também uma componente muito forte dessa proposta.

2) Qual o papel do plano de negócios nessa proposta de valor?

É uma ferramenta que dá uma visão da projecção da empresa através de uma análise que nos permite verificar o melhor caminho, investimento e opções a serem tomadas.

3) Considera o plano de negócio efectivamente uma ferramenta estratégica para as empresas?

A empresa pode e deve utilizar o plano de negócio para crescer de forma sustentável, desde que realizado e desenvolvido com dados realistas.

- 4) E do conjunto dos clientes da Eirostec, são em número relevante os que utilizam o plano de negócio como um referencial para a quantificação dos objectivos da empresa?**

O número é muito reduzido na medida em que o objectivo dos planos de negócio normalmente está sujeito a uma candidatura a fundos comunitários

- 5) Se não, de que forma acredita que poderá inverter essa tendência de utilização meramente táctica?**

Acho que o director geral evangeliza no sentido de ser estratégico, mas as PME não estão capacitadas para utilizar o PN. Normalmente são pessoas do terreno com pouca formação e com dificuldade em entender o plano de negócio e as suas reais potencialidades.

- 6) Entende que a monitorização externa da implementação do plano de negócio pode trazer valor para a empresa/cliente?**

Difícilmente, devido à resistência à mudança por parte dos empresários. No entanto, se conseguíssemos mudar a mentalidade destes, acredito que sim, que isso seria uma opção criaria valor para os clientes

Construção do Plano de Negócio

- 1) Na construção do plano de negócio que envolvimento têm os seus clientes na elaboração do plano de negócio?**

Por norma a participação é activa. Os clientes fornecem toda a informação solicitada e existem mesmo casos em que depois de apresentado o plano de negócio, pedem alterações em função da sua visão e objectivos.

- 2) Nos clientes que se envolvem, quem é que fica responsável por esse envolvimento? Um membro da direcção ou um colaborador?**

Por norma são membros da gestão da empresa. Muitas vezes não estão divididos os órgãos de gestão o que significa que os cargos não estão definidos, ou seja, tem mesmo que ser um director.

3) Acha que o plano de negócio que é construído explora todo o potencial estratégico que esta ferramenta representa?

Não necessariamente porque o plano de negócio podia ser muito mais detalhado e realista, logo, teria mais valor, nomeadamente ao nível das margens dos vários produtos vendidos, que por norma os clientes nem têm a informação, logo, não sabem dar, perdendo assim valor o plano de negócio proposto.

4) Especificamente quanto à componente financeira do plano de negócio, ela representa de facto a perspectiva financeira da empresa ou é uma “simples” compilação de números?

Existem situações em que os clientes não participam, logo, transforma-se apenas numa compilação de números, mas por regra geral é mesmo uma análise da compilação financeira

5) Do modelo actual de plano de negócio que a empresa propõe, existe alguma área que acredita que deveria ser melhor desenvolvida? Qual?

Todas as áreas do actual plano de negocio, essencialmente através de uma participação mais activa, porque normalmente a parte estratégica é feita toda pela EIROSTEC só com informação dos clientes.

Perspectiva Externa

1) Qual é a motivação que percepçiona por parte dos clientes, quando pedem planos de negócio. / Porque é que pediu o plano de negócio?

Os clientes por norma não solicitam. Está subjacente a uma candidatura ou pedido de financiamento. A empresa vende consultoria direccionada ao investimento e o plano de negócio está aí inserido.

2) Considera que os objectivos da empresa estão devidamente considerados no seu plano de negócio?

Existe consideração pelo objectivos, por norma discutidos com cliente e o mais realista possível, essencialmente os SMART, com os quais o cliente concorda e tenta alcançar. Para os projectos de internacionalização os objectivos são mesmo contratados, logo são definidos, realista e têm de ser alcançados.

3) Tendo em conta que o plano de negócio pode permitir um maior controlo sobre a evolução da empresa, acredita que esse controlo criaria valor para o seu negócio?

Sim, pode. Tendo um plano de negócio realizado com projecções financeiras, é natural que se reúnam esforços para atingir objectivos e se não atingidos, utilizar o documento para alterar a estratégia. Aqui a implementação seria uma mais valia e criava valor.

4) Sabendo da importância que os mapas financeiros podem ter, quais são para si as principais informações e indicadores que gostaria de retirar destes?

Vendas, Resultado Líquido, *Payback*, Autonomia financeira

5) Acha que a revisão periódica dos objectivos e previsões ajudaria a sua empresa a atingir o seu potencial?

Sem dúvida. A revisão periódica permitiria analisar os desvios face ao plano, permitindo assim que fossem feitos os ajustamentos necessários à estratégia da empresa.

- 6) **Vê como hipótese que uma consultora, como por exemplo a Eirostec, possa levar a cabo a tarefa de implementação e monitorização do plano de negócio da empresa?**

Como está subjacente à candidatura, a EIROSTEC já faz essa função em parte, por isso, sim, parece-me que fazer esta função de uma forma mais activa seria altamente criadora de valor para os clientes.

7.4 Apêndice IV – transcrição da entrevista a consultor C

Tático vs. Estratégico

- 1) **Qual a proposta de valor da Eirostec para as empresas?**

A proposta de valor da EIROSTEC consiste na oferta de um serviço complementar e completo, que oferece várias componentes tanto o apoio na candidatura a fundos comunitários e financiamento como mais recentemente a parte da contabilidade, jurídico, sistemas de informação. Por isso, acho que consiste num serviço muito especializado, mas ao mesmo tempo apresentando uma oferta muito complementar

- 2) **Qual o papel do plano de negócios nessa proposta de valor?**

O papel dos planos de negócio é de maioritariamente enquadrar os projectos de investimento dos clientes, quer seja uma empresa nova que tem de ter o mínimo conhecimento de mercado para potenciar o seu negócio, quer seja uma empresa que quer expandir o seu negócio e então faz sentido ter um plano de negócio para perceber como é que a empresa está agora e o potencial de crescimento que esta tem

3) Considera o plano de negócio efectivamente uma ferramenta estratégica para as empresas?

Sem dúvida. O plano de negócio para além de dar conhecimento à empresa para financiamento dos números e de coisas práticas dá também uma visão da situação actual, permitindo ainda analisar a sua estratégia e forma de avançar como por exemplo ao nível do investimento e formas de o financiar, bem como apresenta ainda uma análise transversal do mercado e a forma como este evolui.

4) E do conjunto dos clientes da Eirostec, são em número relevante os que utilizam o plano de negócio como um referencial para a quantificação dos objectivos da empresa?

Não, os clientes apreciam que o plano de negócio tenha uma vertente extra análise económico-financeira, mas apreciam isso e valorizam numa primeira fase, perdendo relevância em fases seguintes o que significa que como ferramenta estratégica para implementação na empresa acho que não o utilizam.

5) Se não, de que forma acredita que poderá inverter essa tendência de utilização meramente táctica?

Eu acho que é possível se os planos de negócio forem feitos de forma mais simples em parceria com o cliente, se houver mais reuniões para discutir a visão, a evolução do mercado, entre outras informações. Ou seja, se o plano de negócio não for feito apenas pelos consultores e tiver em conta a perspectiva e participação da empresa no seu planeamento, provavelmente a sua implementação estratégica será mais fácil e criadora de valor.

6) Entende que a monitorização externa da implementação do plano de negócio pode trazer valor para a empresa/cliente?

Sem dúvida, uma vez que essa monitorização permitiria uma implementação mais eficaz, que como já foi dito, é altamente criador de valor quando bem planeado e implementado

Construção do Plano de Negócio

1) Na construção do plano de negócio que envolvimento têm os seus clientes na elaboração do plano de negócio?

Participam de forma muito básica, fornecendo informação numa fase inicial ou se a empresa já tiver histórico, fornecendo o histórico financeiro, mas não participam na sua elaboração, dando apenas no final feedback ao plano proposto, propondo por vezes no fim ligeiras alterações em função da visão que têm.

Não é feita uma participação por fases, logo, não existe feedback ao longo do processo de planeamento

2) Nos clientes que se envolvem, quem é que fica responsável por esse envolvimento? Um membro da direcção ou um colaborador?

Como são PME's muito micro's normalmente é com o director

3) Acha que o plano de negócio que é construído explora todo o potencial estratégico que esta ferramenta representa? Se sim, em que áreas acredita que poderia ser melhorado?

Eu acho que tem muito a melhorar. É muito melhor do que era há um ano atrás, mas ainda pode melhorar muito na análise estratégica da empresa nomeadamente na análise de mercado, analisando as oportunidades que existem no mercado aliando ao que a empresa já faz, para poder aproveitar essas oportunidades ou ao contrário com ameaças no mercado que a empresa consiga dar resposta. Está muito descrição e falta uma relação do mercado com a empresa

- 4) **Especificamente quanto à componente financeira do plano de negócio, ela representa de facto a perspectiva financeira da empresa ou é uma “simples” compilação de números?**

É uma análise financeira, mas alguns pressupostos não estão bem explicados nomeadamente no que respeita a vendas.

Perspectiva Externa

- 1) **Qual é a motivação que percepçiona por parte dos clientes, quando pedem planos de negócio. / Porque é que pediu o plano de negócio?**

É a necessidade de financiamento bancário

- 2) **Considera que os objectivos da empresa estão devidamente considerados no seu plano de negócio?**

Os objectivos são considerados com base na informação que a empresa a empresa dá, fazendo assim previsões com essa base.

- 3) **Tendo em conta que o plano de negócio pode permitir um maior controlo sobre a evolução da empresa, acredita que esse controlo criaria valor para o seu negócio?**

Sim se o plano de negócio fosse revisto regularmente e tivesse uma componente de definição de metas e objectivos. O problema é que neste momento uma empresa precisa de financiamento e faz um plano de negócio e daqui a 5 anos volta a precisar de financiamento e faz um novo plano de negócio. Por isso sim, se for feito de forma mais regular e tiver uma parte de controlo de objectivos realmente criaria valor.

- 4) **Sabendo da importância que os mapas financeiros podem ter, quais são para si as principais informações e indicadores que gostaria de retirar destes?**

Vendas e crescimento das vendas, Resultado líquido, quadros de indicadores de Autonomia Financeira, os prazos de recebimento para controlar melhor a tesouraria

- 5) **Acha que a revisão periódica dos objectivos e previsões ajudaria a sua empresa a atingir o seu potencial?**

É exactamente nessa componente de o plano pode ser um grande criador de valor para a empresa, permitindo assim que esta atinja o seu potencial

- 6) **Vê como hipótese que uma consultora, como por exemplo a Eirostec, possa levar a cabo a tarefa de implementação e monitorização do plano de negócio da empresa?**

Sim, faz sentido até para controlo dos objectivos, devido à participação da EIROSTEC na elaboração do plano, o que significa que esta já está alinhada com todo o processo de planeamento.

7.5 Apêndice V – transcrição entrevista a CEO

Tático vs. Estratégico

- 1) **Qual a proposta de valor da Eirostec para as empresas?**

A proposta de valor da EIROSTEC é um serviço de assessoria e consultoria especializada em torno das necessidades dos nossos clientes, com entrega de múltiplas competências, na maior parte dos casos internas à empresa e em alguns casos recorrendo a parceiros

- 2) **Qual o papel do plano de negócios nessa proposta de valor?**

De facto, o plano de negócio que fazemos não é em si mesmo uma peça fundamental sendo assumida como complementar. Usamo-la e propomo-la como instrumental para recolher e enquadrar a informação que é

necessária analisar com o negocio do nosso cliente, sendo uma ferramenta importante na falta de outras.

3) Considera o plano de negócio efectivamente uma ferramenta estratégica para as empresas?

O plano de negócio é uma ferramenta que na esmagadora maioria dos casos não tem utilidade possível, a não ser para o efeitos mais tático. Serve para “vender” o negócio de uma determinada maneira e serve também para acesso a financiamento. Serve para explicar aos *stackholders* o que é que a empresa faz e o que é que se propõe fazer. Como documento estratégico, como ferramenta estratégica tenho grandes duvidas porque é uma ferramenta eminentemente estática. Apesar de se tentar que esta seja uma ferramenta dinâmica, a verdade é que não é fácil de operacionalizar. Em termos de conceito até parece interessante se for algo dinâmico, mas operacionalizar esse dinamismo é depois muito complicado. Por isso tenho tendência a pensar mais na implementação de outras ferramentas de controlo como o BSC, que permita identificar e controlar KPI's e assim ter esse papel importante muitas vezes associado ao plano de negócio. Mas as empresas devem estar sistematicamente a analisar o seu plano e modelo de negócio.

4) E do conjunto dos clientes da Eirostec, são em número relevante os que utilizam o plano de negócio como um referencial para a quantificação dos objectivos da empresa?

Eles raramente utilizam os planos de negócio. São utilizados apenas para enquadrar algumas reuniões e depois perdem relevância.

5) Se não, de que forma acredita que poderá inverter essa tendência de utilização meramente tática?

O negócio tem de ter sempre planos, apesar de nem sempre escritos ou fixos, mas um sistema que compare a empresa com um plano que já estava

estabelecido pode tornar-se impraticável. O que se deve fazer é ter um plano de negócio leve que tenha ligações a sistemas de monitorização em tempo real e que estas concorram para alteração e actualização constante do plano de negócio, porque eles não podem ser estáticos, apesar de muitas vezes ser utilizada apenas como uma ferramenta para um objectivo específico.

6) Entende que a monitorização externa da implementação do plano de negócio pode trazer valor para a empresa/cliente?

De facto, e como disse antes, um plano deve ter ligações a um sistema de monitorização em tempo real, que concorra para alteração e acompanhamento das próprias projecções e estimativas.

Construção do Plano de Negócio

1) Na construção do plano de negócio que envolvimento têm os seus clientes na elaboração do documento?

Estão normalmente pouco envolvidos. Nos é que precisamos do plano de negócio para perceber o negócio dos clientes. Tenho dúvidas que alguns clientes leiam o plano de negocio porque muitas vezes são baseados noutros planos. Fazer o plano de negocio poderia criar valor essencialmente pela recolha e análise da informação.

2) Nos clientes que se envolvem, quem é que fica responsável por esse envolvimento? Um membro da direcção ou um colaborador?

Normalmente, dada a dimensão dos clientes, são os donos que se envolvem.

3) Acha que o plano de negócio que é construído explora todo o potencial estratégico que esta ferramenta representa?

Nós aplicamos o que os livros preconizam, sendo que às vezes podem implicar algum mimetismo nesses planos. Não há muito que inventar no plano de negócio. Até diria que seria perder tempo inventar alguma coisa aí. Até porque não é o plano de negócio que cria valor, mas sim o planeamento.

- 4) Especificamente quanto à componente financeira do plano de negócio, ela representa de facto a perspectiva financeira da empresa ou é uma “simples” compilação de números?**

Como já disse, a componente financeira é na prática uma compilação de números que representa o estado da empresa.

Perspectiva Externa

- 1) Qual é a motivação que percepçiona por parte dos clientes, quando pedem planos de negócio. / Porque é que pediu o plano de negócio?**

Eles não pedem. Têm planos porque a maior parte dos casos exige uma análise do negócio, o que implica a análise do modelo de negócio e a criação do plano de negócio

- 2) Considera que os objectivos das empresas estão devidamente considerados nos planos de negócio das mesmas?**

Sim, não colocamos no plano de negócio objectivos que não são ratificados pelas empresas. Mesmo que sejamos nós a propor objectivos, as empresas têm sempre de aceitar, sob pena do plano ser nosso e não deles.

- 3) Tendo em conta que o plano de negócio pode permitir um maior controlo sobre a evolução da empresa, acredita que esse controlo criaria valor para o seu negócio?**

O plano de negócios não tem muito essa ideia subjacente. O plano de negócio serve para o passo de “o que queremos agora”. Daqui a meio ano

podes olhar para o plano de negócio e identificares-te pouco com ele. Podemos é ter, e isso é interessante, um sistema de monitorização do negócio que confronte uma análise em tempo real estratégica e financeira com a versão do plano de negócio inicial. Mas isto para mim não é um plano de negócio. É monitorização. O plano de negócio tem uma existência efémera e o que interessa para a empresa é ter a sua estratégia e planos operacionais sistematicamente em análise e em actualização perante as alterações do meio ambiente e para isso é preciso um controlo e monitorização em tempo real.

4) Sabendo da importância que os mapas financeiros podem ter, quais são para si as principais informações e indicadores que gostaria de retirar destes?

Em termos financeiros, em todas, mas nestas empresas em particular o mais importante mesmo é o fluxo de caixa. O resto tem pouca relevância porque não temos registos contabilísticos fiáveis, que nos traduzam com algum grau de credibilidade o que é que se está a passar com as empresas. Quando se olha para um balanço fica sempre a duvida “isto é mesmo assim?”. Tendo esta envolvente não vale a pena esconder. O que interessa é “tens dinheiro? Tens dinheiro em clientes e eles vão pagar? Quanto deves a fornecedores e a bancos?”. Isto é que é fundamental. gestão de tesouraria, projecções, cash flows e resultados operacionais, todos fiáveis são os principais indicadores.

5) Acha que a revisão periódica dos objectivos e previsões ajudaria a empresa a atingir o seu potencial?

Nesse caso falamos de um plano de negócio totalmente dinâmico. Isso é naturalmente útil e já foi referido atrás. Está relacionado com a monitorização de KPI's. Nesse caso o plano de negócio reflectiria a estratégia e os planos para a executar.

- 6) **Vê como hipótese que uma consultora, como por exemplo a Eirostec, possa levar a cabo a tarefa de implementação e monitorização do plano de negócio da empresa?**

Esse é o caminho que queremos seguir (o da monitorização de KPI's), com a utilização de ferramentas de *business intelligence*, *balanced scorecard* (BSC) e outras.

7.6 Apêndice VI – Transcrição entrevista com cliente

Tático vs. Estratégico

- 1) **Qual a proposta de valor que percepçiona da Eirostec para as empresas?**

A proposta de valor da EIROSTEC está assente não só na sua capacidade técnica, como na capacidade de relação da sua equipa com os clientes. Ou seja, reside não só nas competências técnicas dos seus colaboradores, como nas suas competências pessoais.

- 2) **Qual o papel do plano de negócios nessa proposta de valor percebida?**

O plano de negócio para nós tem uma importância muito relativa. O plano de negócio que fizemos com a EIROSTEC, ficou muito a cargo da EIROSTEC com uma serie de indicações nossas, que existiu para fazer uma candidatura. Um plano de negócio, para ter valor, mais do que exaustivo, deve ter as métricas da empresa e objectivos a atingir. É um plano, e algo certo de um plano é que não vai corresponder totalmente ao que acontece. Numa fase inicial da vida de uma empresa, é muito difícil de definir o futuro e o que vai acontecer, pelo que o plano perde alguma

relevância. O papel mais relevante do plano de negócio é obrigar-nos a pensar e colocar questões.

3) Considera o plano de negócio efectivamente uma ferramenta estratégica para as empresas?

Sem dúvida que sim, quando simples, prático e adaptado à realidade.

4) De que forma acredita que se poderia inverter a tendência de utilização do plano de negócio enquanto ferramenta meramente táctica?

Através de uma maior participação dos clientes no processo de planeamento, com uma maior aplicabilidade e simplicidade do mesmo.

5) Entende que a monitorização externa da implementação do plano de negócio pode trazer valor para a empresa/cliente?

Sim, faz sentido, especialmente para empresas com conhecimento de gestão ou equipas de gestão limitadas.

Construção do Plano de Negócio

1) Na construção do plano de negócio qual o envolvimento que tiveram?

A participação foi grande no sentido em que já tínhamos muita informação que colocámos à disposição da consultora, tendo em conta o objectivo para o qual o plano foi elaborado

2) Houve alguém que tenha ficado responsável por esse envolvimento?

Não houve ninguém definido como gestor do projecto, mas era eu quem tratava do contacto

3) Acha que o plano de negócio que foi construído explora todo o potencial estratégico que esta ferramenta representa?

Não, não foi porque não havia necessidade. O plano de negócio foi feito com um objectivo muito específico e como tal, não explorava todo esse potencial.

- 4) Especificamente quanto à componente financeira do plano de negócio, ela representa de facto a perspectiva financeira da empresa ou é uma “simples” compilação de números?**

No meu entender sim, corresponde a uma análise financeira, com os pressupostos e os dados bem explicados

Perspectiva Externa

- 1) Qual a motivação para ter pedido o plano de negócio?**

Na altura o plano foi pedido no âmbito de uma candidatura a fundos do Portugal 2020.

- 2) Considera que os objectivos da empresa estão devidamente considerados no seu plano de negócio?**

Uma vez que o objectivo da empresa passava pelo concurso a fundos do Portugal 2020, e uma vez que o plano de negócio responde às exigências para concorrer, sim, considero.

- 3) Tendo em conta que o plano de negócio pode permitir um maior controlo sobre a evolução da empresa, acredita que esse controlo criaria valor para o seu negócio?**

Sim, eu acho que o plano de negócio na componente estratégica deve definir métricas para varias áreas da empresa, e todos têm que ter as suas próprias métricas, e pode ser importante para controlar desvios nessas métricas e definir acções correctivas. Por exemplo, se eu tenho uma taxa de conversão, eu sei quantas pessoas em média por dia vou ter de abordar para conseguir atingir os objectivos, assim como o inverso. Quando penso em quantas pessoas é possível contactar por dia, começo a pensar sobre a exequibilidade dos objectivos propostos, por isso sim, acredito que cria valor.

- 4) Sabendo da importância que os mapas financeiros podem ter, quais são para si as principais informações e indicadores que gostaria de retirar destes?**

O que interessa é saber rubricas que se relacionam com o dinheiro para saber se temos ou não dinheiro para crescer e fazer face aos gastos. Rubricas como vendas e custos com a vendas e operação, margem bruta, “working capital” são alguns dos mais relevantes porque se relacionam directamente com o dinheiro da empresa e permite-nos controlar se estamos a gerar mais valias, bem como se conseguimos fazer face aos nossos compromissos.

- 5) Acha que a revisão periódica dos objectivos e previsões ajudaria a sua empresa a atingir o seu potencial?**

Claro que sim, essa visão é o controlo dos objectivos.

- 6) Vê como hipótese que uma consultora, como por exemplo a Eirostec, possa levar a cabo a tarefa de implementação e monitorização do plano de negócio da empresa?**

Acho que faz sentido e que poderia ajudar muitas empresas, nomeadamente pequenas e micro. Mas não tenho a certeza se no nosso caso seria suficientemente vantajoso, porque a nossa empresa tem *know-how* interno, mas creio que empresas familiares poderiam utilizar esse serviço, uma vez que grande parte dessas empresas não têm ninguém interno com conhecimentos na área. O que faltaria saber é qual o valor que essas empresas iriam percepcionar e quanto estariam dispostos a pagar.

8. Anexos

8.1 Anexo 1 – Índice plano de negócio empresa A

1 Apresentação do projeto	
1.1 Identificação dos promotores.....	8
1.2 Breve descrição do projecto.....	9
2 Análise de viabilidade comercial	
2.1 Caracterização do mercado alvo.....	10
2.2 Potenciais clientes.....	11
2.3 Parcerias estratégicas.....	11
2.4 Análise da concorrência.....	13
2.5 Vantagens Competitivas.....	14
2.6 Fornecedores.....	15
2.7 Propostas de valor.....	15
3 Análise SWOT	
3.1 Análise SWOT.....	17
4 Marketing-Mix	
4.1 Estratégia de produto.....	18
4.2 Estratégia de preço.....	18
4.3 Estratégia de promoção.....	20
4.4 Estratégia de distribuição.....	22
5 Formulação da estratégia	
5.1 Visão.....	22
5.2 Valores.....	23
5.3 Objectivos estratégicos.....	24
6 Viabilidade económico-financeira	
6.1 Pressupostos gerais.....	24

6.2 Volume de negócios.....	24
6.3 Fornecimento e serviços externos.....	26
6.4 Custos com pessoal.....	29
6.5 Plano de financiamento.....	31
6.6 Demonstração de resultados previsional.....	32
6.7 Balanço Previsional.....	33
6.8 Avaliação do Projeto.....	34

8.2 Anexo 2 – Índice plano de negócio empresa B

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
A EQUIPA	3
O MODELO DE NEGÓCIO.....	4
Visão, Missão e Valores	4
Valores	5
Como funciona o Nosso Modelo de Negócio	6
Cadeia de Valor	7
Mercado	8
Plano de Marketing	10
ANÁLISE FINANCEIRA	12
Demonstração de Resultados Históricos e Previsionais	12
Balanços históricos e previsionais	13
Investimento	13
Requisitos de Financiamento	14
A ENVOLVENTE EXTERNA	15
A Economia	15
Análise de Mercados e das Tendências-Chave	15
MAPA DE IMPLEMENTAÇÃO	18

Projectos.....	18
Milestones	18
Mapa	18
ANÁLISE DE RISCO	19
Análise SWOT	19
Factores Limitativos e Obstáculos	20
Factores Críticos de Sucesso	20
Riscos Específicos e Medidas que os Contrariem	21

8.3 Anexo 3 – Índice plano de negócio empresa C

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
A EQUIPA	4
O MODELO DE NEGÓCIO	5
Visão, Missão e Valores	5
Como funciona o Nosso Modelo de Negócio	7
Cadeia de Valor	10
Actividades auxiliares	12
Plano de Marketing	13
ANÁLISE FINANCEIRA	15
Análise do Break-even point	15
Demonstração de Resultados histórica e previsional	15
Balanços histórico e previsional	17
Investimento	18
Requisitos de Financiamento	18
A ENVOLVENTE EXTERNA	19
A Economia	19
Análise de Mercados e das Tendências-Chave	20

MAPA DE IMPLEMENTAÇÃO	23
Projectos	23
Milestones	23
Mapa.....	24
ANÁLISE DE RISCO	25
Análise SWOT	25
Factores Limitativos e Obstáculos	25
Riscos Específicos e Medidas que os Contrariem	26
Factores Críticos de Sucesso	27
CONCLUSÃO	28

8.4 Anexo 4 – Índice plano de negócio empresa D

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
A EQUIPA	4
O MODELO DE NEGÓCIO	5
Visão, Missão e Valores	5
Como funciona o Nosso Modelo de Negócio	7
Cadeia de Valor	9
Plano de Marketing	11
ANÁLISE FINANCEIRA	13
Análise do Break-even point	13
Demonstração de Resultados histórica e previsional	13
Balanços histórico e previsional	14
Investimento	16
Requisitos de Financiamento	16
A ENVOLVENTE EXTERNA	17
A Economia	17

Análise de Mercado	18
MAPA DE IMPLEMENTAÇÃO	21
Projectos	21
ANÁLISE DE RISCO	22
Análise SWOT	22
Factores Limitativos e Obstáculos	22
Factores Críticos de Sucesso	22
Riscos Específicos e Medidas que os Contrariem	23
CONCLUSÃO	25

8.5 Anexo 5 – Índice plano de negócio empresa E

A empresa.....	6
O Mercado.....	8
A Ideia	11
O Projecto	14
Plano Estratégico	17
Plano Financeiro	18
Gestão e controlo	24
Investimento	27

8.6 Anexo 6 – Índice plano de negócio empresa F

A empresa	2
História	2
Missão, Visão e Valores	2
Objectivos Estratégicos	3
Análise Interna	4

Análise SWOT	4
Áreas de competitividade críticas	5
Cadeia de Valor	6
Análise Externa	8
Concorrência	8
Mercado	9
Projecto	11
Mercados externos	12
Plano de Investimento	12
Projecções económico-financeiras	14
Vendas	14
Custo das Mercadorias Vendas e das Matérias Consumidas	14
Fornecimentos e Serviços Externos	14
Gastos com Pessoal	15
Demonstração de Resultados	16
Balanço	17
Plano de Investimento	17
Fontes de Financiamento	18
Ponto Crítico	18
Cash Flow	18
Indicadores	19
Avaliação	20
Conclusão	21